

## CONTENIDOS

---

3 RESUMEN/ABSTRACT

---

7 INTRODUCCIÓN

---

## CAPITAL HUMANO Y DIVERSIDAD

---

11 **Presentación**  
Reyes MAROTO

### Fundamentos de la diversidad del capital humano

13 Diversidad, inclusión y equidad en las organizaciones: gestionar el presente para liderar el futuro  
Lucila GARCÍA

19 Diversidad y liderazgo, un binomio clave que hay que reforzar  
Berta PÉREZ y Constanza LOBO-GUERRERO

29 La creación de confianza sobre las políticas de igualdad  
Susana PEDRERO VILLÉN y José MAGRO GONZÁLEZ

### Liderazgo, innovación y emprendimiento

41 Diversidad en el gobierno corporativo. Análisis configuracional de la presencia de mujeres en los consejos de administración  
María Ángeles MONTORO-SÁNCHEZ y Carlos ESTÉVEZ-MENDOZA

55 Aprovechando la diversidad en los equipos de I+D para incrementar el desempeño innovador  
Teresa GARCÍA-MARCO y Ferdaous ZOUAGHI

65 Intenciones y condicionantes de los emprendedores nacientes universitarios en España y países del G7  
Juan Pablo DIÁNEZ GONZÁLEZ, Noelia FRANCO LEAL y José RUIZ NAVARRO

### Dirección de la diversidad en la empresa española

81 Cumplir la promesa de la tecnología y el ingenio humano, ligándolo a la trazabilidad del talento femenino  
María José SOBRINOS y María José VOS MARTÍNEZ

89 La diversidad: un activo global y un eje de sostenibilidad  
Marisa DAFAUCE BUENO

93 Gestión de la diversidad en la empresa en un mundo cambiante  
María PARAMÉS GARCÍA-ASTIGARRAGA

109 Diversidad e inclusión en la empresa  
Íñigo CAMILLERI

119 Los valores son negocio: la importancia de nuestras personas  
Tomás PASCUAL GÓMEZ-CUÉTARA

---

### NOTAS

127 La dimensión presupuestaria del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia: especialidades en materia de gestión y control  
Sergio Luis DONCEL NÚÑEZ y Adolfo FUERTES FERNÁNDEZ

141 Panorama energético mundial 2020  
Juan Ignacio del CASTILLO CAMPOS

151 Visión industrial de la interoperabilidad ferroviaria  
Antonio MORENO-TORRES GÁLVEZ

---

### LIBROS

169 Crítica de libros

179 Selección bibliográfica

**ECONOMÍA INDUSTRIAL no se solidariza necesariamente con las opiniones expuestas en los artículos que publica, cuya responsabilidad corresponde exclusivamente a sus autores.**

## E i ECONOMÍA INDUSTRIAL

### Director

Javier Muñoz Carabias  
Ministerio de Industria,  
Comercio y Turismo

### Redactor Jefe

Antonio Moreno-Torres Gálvez  
Ministerio de Industria,  
Comercio y Turismo

### Redactores

María Ángeles Guerediaga  
Ministerio de Industria,  
Comercio y Turismo

### Administración

Inmaculada García López  
Ministerio de Industria,  
Comercio y Turismo

## MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO

### CONSEJO DE REDACCIÓN:

Raül Blanco Díaz, *MINCOTUR*

Eduardo Bueno Campos, *Universidad a Distancia de Madrid*

José Luis Calvo González, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

Juan Ignacio Díaz Bidart, *MINCOTUR*

Miguel Ángel Galindo Martín, *Universidad de Castilla-La Mancha*

Concepción Garcés Ayerbe, *Universidad de Zaragoza*

Nuria García González, *MINCOTUR*

Pablo Garde Lobo, *MINCOTUR*

José Antonio Gil Celedonio, *Oficina Española de Patentes y Marcas*

José Luis Hervás Oliver, *Universidad Politécnica de Valencia*

Antonio Hidalgo Nuchera, *Universidad Politécnica de Madrid*

Emilio Huerta Arribas, *Universidad Pública de Navarra*

Xiana Margarida Méndez Bértolo, *MINCOTUR*

María Ángeles Montoro Sánchez, *Universidad Complutense de Madrid*

Nieves Olivera Pérez-Frade, *Escuela de Organización Industrial*

Amadeo Pettibó Juan, *Fundación Rafael del Pino*

Pedro Rey Biel, *ESADE*

María Paz Salmador Sánchez, *Universidad Autónoma de Madrid*

Vicent Soler i Marco, *Universidad de Valencia*

Lluís Torrens Mélich, *Ayuntamiento de Barcelona*

Fernando Valdés Verelst, *MINCOTUR*

### DIRECCIÓN Y REDACCIÓN:

Castellana, 160, 9.ª planta  
28071 Madrid  
Teléfs. 91 349 46 73 - 48 29  
Fax 91 349 47 13  
E-mail: [economiaindustrial@mincotur.es](mailto:economiaindustrial@mincotur.es)  
Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.  
[www.economiaindustrial.es](http://www.economiaindustrial.es)

### EDICIÓN, DISTRIBUCIÓN, PUBLICIDAD Y SUSCRIPCIONES:

Centro de Publicaciones  
del Ministerio de Industria,  
Comercio y Turismo  
Panamá, 1  
Teléf. 91 349 51 29  
Fax 91 349 44 85  
28071 Madrid

### PRECIO DEL EJEMPLAR:

**España**, 16,45 €  
(Incluidos IVA y gastos de envío)

**Unión Europea**, 16,17 €  
(Incluidos IVA y gastos de envío)

**Resto mundo**, 16,52 €  
(Incluidos IVA y gastos de envío)

**PORTADA:**  
MANATO, S.L

**DISEÑO:**  
M. Luisa G.  
Guardia

**IMPRIME:**  
DAYTON, S. A.

**ISSN:**  
0422-2784

**ISSN-L:**  
2444-4324

**DEPÓSITO LEGAL:**  
M 1227-1964

**NIPO:**  
112-19-030-6  
(Edición papel)

**NIPO:**  
112-19-032-7  
(Edición en línea)

# RESUMEN/ABSTRACT

Lucila García

## DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y EQUIDAD EN LAS ORGANIZACIONES: GESTIONAR EL PRESENTE PARA LIDERAR EL FUTURO

Las compañías no se diferencian por la calidad de un producto sino por la conexión que logran obtener con la sociedad y en último caso por sus valores únicos. Un sector privado responsable es indispensable para el crecimiento, la productividad, la innovación y la creación de empleo, todos ellos generadores de desarrollo y oportunidades. Una gestión responsable en estos casos no solo es importante sino extremadamente necesaria. Las empresas son y serán los agentes mejor preparados para afrontar este cambio de paradigma, que navega entre la incertidumbre de lo que vendrá y no conocemos y el anclaje de la agenda 2030, un puerto fijo, con unas metas que nos permiten seguir trabajando en colaboración sin dejar a nadie atrás. Desde hace tiempo estudios que ahondan en la realidad de la empresa han puesto de manifiesto que la diversidad y la inclusión son ventajas competitivas que representa importantes oportunidades y beneficios para las empresas y la sociedad. Hoy es claro que los equipos diversos mejoran la productividad, son más creativos y tampoco es de extrañar que aprovechen las oportunidades de forma más proactiva.

**Palabras clave:** diversidad, inclusión, equidad, Agenda 2030, empresa responsable, talento, recapacitación

*Companies can no longer differentiate themselves from each other solely based on their products and services, but they also need to take into account their connection with society and their unique set of values. A responsible private sector is indispensable for growth, innovation, productivity and the creation of new jobs.*

*This responsible leadership is not only important but also extremely necessary. Companies are and will be the agents that are the most prepared to take on this paradigm change: skillfully navigating the uncertainty to reach the 2030 agenda, within where we find the goals and milestones that we should achieve to solve the most difficult challenges for our society and planet. It is generally accepted that diversity, inclusion and equity are sources of competitive advantage for companies. Today it is a must to incorporate these concepts if we want a more innovative, fair and successful organization.*

**Keywords:** diversity, inclusion, equity, 2030 agenda, SDGs, responsible business, talent, reskilling

Berta Pérez y Constanza Lobo-Guerrero

## DIVERSIDAD Y LIDERAZGO, UN BINOMIO CLAVE QUE HAY QUE REFORZAR

El presente artículo desgana diversos aspectos que muestran cómo el liderazgo juega un papel fundamental en la puesta en marcha de políticas inclusivas en las compañías e instituciones y es clave para acabar con las políticas discriminatorias y la desigualdad a diferentes niveles y en diferentes ámbitos. Así mismo, dibuja el

contexto que, en base a la "Inclusión y Diversidad", proporcionan diferentes análisis elaborados por la consultora Willis Towers Watson en miles de compañías de todo el mundo. Diversidad y liderazgo es un binomio en el que hay que seguir trabajando y mejorando para crear empresas, organizaciones e instituciones más resilientes y enriquecedoras y una sociedad mejor, más justa, igualitaria y respetuosa.

**Palabras clave:** diversidad, liderazgo, inclusión, igualdad

*This article describes how leadership plays a key role in the implementation of inclusive policies in companies and institutions and is key to ending discriminatory behaviors and inequality within an organization. The article is based on thorough Inclusion & Diversity analysis developed by the consulting firm Willis Towers Watson across thousands of companies around the world. Diversity and leadership should be a top priority where we must continue working and improving to create more resilient and enriching companies, organizations and institutions and a better, fairer, egalitarian and respectful society.*

**Keywords:** diversity, leadership, inclusion, equality

Susana Pedrero Villén y José Magro González

## LA CREACIÓN DE CONFIANZA SOBRE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

Para las organizaciones es imprescindible despertar confianza entre sus grupos de interés. Pero la confianza no es un atributo general, sino sobre campos que deben coincidir con los valores de la sociedad. Uno clave es la Igualdad, ¿cómo puede una organización transmitir con convicción su compromiso con el impulso de la Igualdad? Como en muchos otros campos de la gestión, existen referenciales que recogen las buenas prácticas generalmente aceptadas. AENOR ha desarrollado la "Plataforma de Confianza Contribuir a la Diversidad" con soluciones que apelan a los distintos ángulos de la Igualdad. Asimismo, es un referente en la aplicación de estas políticas entre sus profesionales

**Palabras clave:** igualdad, igualdad de género, confianza, certificación, verificación, estándares, auditoría salarial

*For organisations, it is essential to generate confidence among their stakeholders. But confidence is not a general attribute, but rather areas that must coincide with the values of society. One key area is Equality. How can an organisation transmit its commitment to promoting Equality with conviction? As in many other management areas, there are benchmarks that reflect generally accepted best practices. AENOR has developed the Trusted Platform Contributing to Diversity with solutions that promote the different sides of Equality. It is also a benchmark in the application of these policies among its professionals.*

**Keywords:** equality, gender equality, confidence, certification, verification, standards, salary audit

**María Ángeles Montoro-Sánchez y Carlos Estevez-Mendoza**

#### **DIVERSIDAD EN EL GOBIERNO CORPORATIVO. ANÁLISIS CONFIGURACIONAL DE LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN**

El estudio de los determinantes de la presencia de mujeres en los consejos de administración ha sido un tema relevante dentro del estudio de la diversidad en el gobierno corporativo. Este trabajo pretende contribuir a la falta de estudios centrados en los factores complementarios y sustitutivos que afectan a la diversidad del consejo de administración. Utilizando un enfoque configuracional, pretendemos entender si hay factores cuya combinación hace que se produzcan unos niveles de diversidad en los consejos por encima de la 'normalidad' del mercado, habitualmente influenciada por la regulación existente. Empleamos una metodología de comparación cualitativa para estudiar posibles combinaciones de relaciones causales que conducen a una presencia significativa de mujeres consejeras en empresas cotizadas. Encontramos diferentes patrones por combinación elementos como el tamaño de la empresa, el tamaño del consejo de administración, el grado de independencia del consejo, la estructura de la propiedad, o la exposición pública, que pueden ser de utilidad tanto para entender el fenómeno como para el diseño de programas de diversidad orientados a la composición de los consejos.

**Palabras clave:** diversidad de género, mujeres consejeras, consejos de administración, enfoque configuracional, análisis de comparación cualitativa

*The study of the determinants of the presence of women on boards of directors has been a relevant topic in the study of diversity in corporate governance. This work aims to contribute to the lack of studies focused on complementary and substitute factors that affect the diversity of the board of directors. Using a configurational approach, we intend to understand if there are factors whose combination causes diversity levels in the boards above the 'market normal', which is usually influenced by existing regulation. We use a qualitative comparative methodology to study possible combinations of causal relationships that lead to a significant presence of women in the board of listed companies. We find different patterns by combination of elements such as the size of the company, the size of the board of directors, the degree of independence of the board, the ownership structure, or the public exposure, which can be useful both to understand the phenomenon and to the design of diversity programs oriented to the composition of the councils.*

**Keywords:** gender diversity, women director, board of directors, configurational approach, qualitative comparative analysis

**Teresa García-Marco y Ferdaous Zouaghi**

#### **APROVECHANDO LA DIVERSIDAD EN LOS EQUIPOS DE I+D PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO INNOVADOR**

En este artículo se analiza cómo la diversidad de los equipos de I+D influye en el desempeño innovador de las empresas. La literatura y los resultados obtenidos en este estudio sustentan la hipótesis de que la diversidad es positiva para obtener un mayor desempeño innovador. Ahora bien, cuando concurren simultáneamente dentro del equipo varias dimensiones de diversidad, por ejemplo, de género y funcional, este efecto positivo puede ser menor debido a la aparición de subgrupos dentro de los equipos de I+D que debilitan la cohesión del equipo.

Mecanismos organizativos relacionados con el reparto de responsabilidades entre los empleados y la gestión de equipos de trabajo pueden mitigar este efecto negativo.

**Palabras clave:** diversidad en equipos de I+D, diversidad de género, diversidad funcional, mecanismos organizativos

*This article analyzes how the diversity in R&D teams affects the firm's innovative performance. Our study supports the hypothesis that diversity leads to greater innovative performance. However, when various dimensions of diversity (e.g. gender and functional diversity) interact simultaneously within the team, this positive effect of diversity could be lower due to the formation of subgroups within the R&D teams which hinder team cohesion. Organizational mechanisms related to the introduction of new methods of organizing work responsibilities and decision-making can mitigate the negative effect of diversity.*

**Keywords:** R&D team diversity, gender diversity, functional diversity, organizational mechanism

**Juan Pablo Díñez González, Noelia Franco Leal y José Ruiz Navarro**

#### **INTENCIONES Y CONDICIONANTES DE LOS EMPRENDEDORES NACIENTES UNIVERSITARIOS EN ESPAÑA Y PAÍSES DEL G7**

La relevancia de la universidad como generadora de iniciativas emprendedoras de alto potencial ha sido puesta de relieve por un creciente número de investigaciones llevadas a cabo en los últimos años. Sin embargo, los datos oficiales revelan una alarmante escasez de este tipo de empresas en España, con respecto a otras economías desarrolladas. Partiendo de estos argumentos y, basándonos en los datos proporcionados por GUESS 2018, nuestro artículo examina las intenciones emprendedoras y una serie de factores condicionantes de las mismas, de índole individual y contextual, en una muestra de estudiantes universitarios españoles y de países miembros del G7 con iniciativas emprendedoras nacientes. Los resultados revelan la existencia de diferencias significativas entre ambos grupos de países y proporcionan interesantes recomendaciones e implicaciones.

**Palabras clave:** intención emprendedora, emprendimiento de alto potencial, startups, universidad, capital humano, factores contextuales

*The relevance of the university as a generator of high-growth entrepreneurial initiatives has been highlighted by a growing number of research carried out in recent years. However, official data reveal an alarming shortage of high-growth firms in Spain, compared to other developed economies. Starting from these arguments and drawing on the data provided by GUESS 2018, our article examines the entrepreneurial intentions and a series of individual and contextual determinants in a sample of Spanish and G7 university students with nascent entrepreneurial initiatives. The results reveal the existence of significant differences between both groups of countries and provide interesting recommendations and implications.*

**Keywords:** entrepreneurial intention, high-growth entrepreneurship, startups, university, human capital, contextual factors

María José Sobrinos y María José Vos Martínez

### CUMPLIR LA PROMESA DE LA TECNOLOGÍA Y EL INGENIO HUMANO, LIGÁNDOLO A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

Innovación, creatividad y conocimiento, son claves para la propuesta de valor que Accenture brinda a sus clientes, donde combinar tecnología e ingenio humano es fundamental. Se hace necesario disponer de TALENTO diverso, de género, de capacidades diferentes, de LGBTI, culturalmente plural, generacional y cognitivo, para lanzar una mirada diferente a la solución. Disponer de una estrategia de Inclusión y Diversidad que se traduzca, por un lado, en la persecución de unos objetivos y por otro lado en el diseño de programas que generen experiencia de empleado a nuestros colectivos diversos, que avancen a una realidad de inclusión, es el camino que ha emprendido Accenture para su éxito, en términos de integración. Apostamos por aflorar el papel de las mujeres en este ecosistema de diversidad como catalizador del resto de las diversidades.

**Palabras clave:** inclusión, diversidad, género, cultura inclusiva, estrategia, experiencia de empleado, CTIM

*Innovation, creativity and knowledge are key to the value proposition Accenture offers its clients, where combining technology and human ingenuity is essential. It is necessary to ensure diverse TALENT, in gender, different capacities, LGBTI, culturally plural, generational and cognitive, to cast a different look at the solution. Having an Inclusion and Diversity strategy that translates, on the one hand, into the pursuit of certain objectives and, on the other hand, in the design of programs that generate employee experience for our diverse groups, which move forward to an actual inclusion, is the path Accenture has taken in terms of integration. We are committed to highlighting the role of women in this ecosystem of diversity as a catalyst for the rest of the diversities.*

**Keywords:** inclusion, diversity, gender, inclusive culture, strategy, employee experience, STEM

Marisa Dafaue Bueno

### LA DIVERSIDAD: UN ACTIVO GLOBAL Y UN EJE DE SOSTENIBILIDAD

En el Grupo Acerinox, el más global de los productores de acero inoxidable y aleaciones de alto rendimiento del mundo, la diversidad y la igualdad se entienden como suma de diferentes potenciales que permiten multiplicar las oportunidades y alcanzar resultados únicos, compitiendo con éxito en los mercados en los que operamos. Para Acerinox, la capacidad de aprovechar al máximo el talento disponible se convierte en una oportunidad de negocio. De esta forma, la gestión de la diversidad es un pilar estratégico y se configura como un criterio fundamental en las decisiones del Grupo.

**Palabras clave:** diversidad, género, estrategia, CTIM

*In the Acerinox Group, the most global of the world's producers of stainless steel and high-performance alloys, diversity and equality are understood as the sum of different potentials that allow multiplying opportunities and achieving unique results, successfully competing in the markets in which we operate. For Acerinox, the ability to make the most of the available talent becomes a business opportunity. In this way, diversity management is a strategic pillar and is configured as a fundamental criterion in the Group's decisions.*

**Keywords:** diversity, gender, strategy, STEM

María Paramés García-Astigarraga

### GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA EN UN MUNDO CAMBIANTE

Las empresas de éxito deben ser fiel reflejo de la sociedad y la época en la que desarrollan su actividad. En un mundo caracterizado por la diversidad y el cambio, las empresas deben llevar a cabo una permanente adaptación en sus estructuras, en sus estrategias y en la gestión de sus recursos, humanos y materiales, dando respuesta a las necesidades de un entorno global que se modifica de forma cada vez más acelerada. El capital humano es un activo fundamental en el valor de una empresa, siendo su diversidad una variable claramente enriquecedora. La gestión de ese potencial, su alineamiento con la estrategia y cultura de la empresa y la adaptación de conocimientos y habilidades hacia un mundo cada vez más digital son una prioridad para la empresa del siglo XXI.

**Palabras clave:** diversidad, talento, liderazgo, conocimiento, capital humano, cultura digital

*Successful companies must be a true reflection of society and the times in which they operate. In a world characterized by diversity and change, companies must carry out a permanent adaptation in their structures, in their strategies and in the management of their resources, human and material, responding to the needs of a global environment that is modified in an increasingly accelerated way. Human capital is a fundamental asset in the value of a company, its diversity being a clearly enriching variable. The management of this potential, its alignment with the strategy and culture of the company and the adaptation of knowledge and skills towards an increasingly digital world are a priority for the 21st century company.*

**Keywords:** diversity, talent, leadership, knowledge, human capital, digital culture

Iñigo Camilleri

### DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA EMPRESA

Este artículo expone las diferencias entre diversidad e inclusión, ahondando en las distintas dimensiones que integran el perfil transversal de una persona que han de ser tenidas en cuenta como soporte de decisiones en una corporación. Se mencionan las ventajas y complejidad de implantar una política de diversidad, así como la importancia de su gestión, sumándose los factores que hemos de abordar para garantizar una correcta gestión de la misma. Por último se expone la gestión de la diversidad de colectivos vulnerables dentro de Clece y filiales, respondiendo a un diagnóstico de compañía propicio y encajado para dar respuesta y poner en valor este proyecto entre nuestros grupos de interés.

**Palabras clave:** inclusión, diversidad, selección, reputación, grupos de interés, colectivos vulnerables

*This article shows the differences between diversity and inclusion. It goes through the different dimensions that make up the transversal profile of one person that must be taken into account as a decision support in a corporation. In particular advantages and complexity of setting up a diversity policy are mentioned. Also the importance of its management and factors to which we should deal with in order to ensure an appropriate management of this*

*policy. Finally, it is explained the management of diversity for vulnerable groups within Clece and its subsidiaries. And its response to a favorable and fixed company diagnosis to be effective and highlighting that project among our targeted groups.*

**Keywords:** inclusion, diversity, recruitment, reputation, stakeholders, vulnerable groups

**Tomás Pascual Gómez-Cuétara**

#### **LOS VALORES SON NEGOCIO: LA IMPORTANCIA DE NUESTRAS PERSONAS**

La historia de Pascual es la de una empresa familiar comprometida con el bienestar de las personas y la sociedad, un compromiso de mejora continua y constante de su labor para mejorar la calidad de vida de los grupos de interés con que se relaciona. "Dar lo

mejor para el futuro de la alimentación" es el propósito corporativo y en esta ambición el cuidado, desarrollo y promoción de nuestras personas es tanto una palanca estratégica del Pascual del siglo XXI como una obligación heredada del fundador.

**Palabras clave:** liderazgo, inclusión, diversidad, personas, innovación, cultura corporativa, estrategia

*The history of Pascual is that of a family business committed to the welfare of people and society, a commitment to continuous and constant improvement of its work to improve the quality of life of the stakeholders with which it interacts. "Give the best for the future of food" is the corporate purpose and in this ambition the care, development and promotion of our people is both a strategic lever of the Pascual of the 21st century and an obligation inherited from the founder.*

**Keywords:** leadership, inclusion, diversity, people, innovation, corporate culture, strategy

Los índices y abstracts de Economía Industrial se incluyen en las bases de datos e índices on line de la **American Economic Association** y en su publicación especializada **ECONLIT**, editada por el **Journal of Economic Literature**. A la consulta de sus 200.000 registros, entre los que se encuentran 300 revistas —100 fuera de Estados Unidos—, recurren estudiantes, investigadores y profesores de todo el mundo económico.

Los contenidos de Economía Industrial también están disponibles en la red Internet, en la dirección **www.economiaindustrial.es**

# RESUMEN/ABSTRACT

Lucila García

## DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y EQUIDAD EN LAS ORGANIZACIONES: GESTIONAR EL PRESENTE PARA LIDERAR EL FUTURO

Las compañías no se diferencian por la calidad de un producto sino por la conexión que logran obtener con la sociedad y en último caso por sus valores únicos. Un sector privado responsable es indispensable para el crecimiento, la productividad, la innovación y la creación de empleo, todos ellos generadores de desarrollo y oportunidades. Una gestión responsable en estos casos no solo es importante sino extremadamente necesaria. Las empresas son y serán los agentes mejor preparados para afrontar este cambio de paradigma, que navega entre la incertidumbre de lo que vendrá y no conocemos y el anclaje de la agenda 2030, un puerto fijo, con unas metas que nos permiten seguir trabajando en colaboración sin dejar a nadie atrás. Desde hace tiempo estudios que ahondan en la realidad de la empresa han puesto de manifiesto que la diversidad y la inclusión son ventajas competitivas que representa importantes oportunidades y beneficios para las empresas y la sociedad. Hoy es claro que los equipos diversos mejoran la productividad, son más creativos y tampoco es de extrañar que aprovechen las oportunidades de forma más proactiva.

**Palabras clave:** diversidad, inclusión, equidad, Agenda 2030, empresa responsable, talento, recapacitación

*Companies can no longer differentiate themselves from each other solely based on their products and services, but they also need to take into account their connection with society and their unique set of values. A responsible private sector is indispensable for growth, innovation, productivity and the creation of new jobs.*

*This responsible leadership is not only important but also extremely necessary. Companies are and will be the agents that are the most prepared to take on this paradigm change: skillfully navigating the uncertainty to reach the 2030 agenda, within where we find the goals and milestones that we should achieve to solve the most difficult challenges for our society and planet. It is generally accepted that diversity, inclusion and equity are sources of competitive advantage for companies. Today it is a must to incorporate these concepts if we want a more innovative, fair and successful organization.*

**Keywords:** diversity, inclusion, equity, 2030 agenda, SDGs, responsible business, talent, reskilling

Berta Pérez y Constanza Lobo-Guerrero

## DIVERSIDAD Y LIDERAZGO, UN BINOMIO CLAVE QUE HAY QUE REFORZAR

El presente artículo desgana diversos aspectos que muestran cómo el liderazgo juega un papel fundamental en la puesta en marcha de políticas inclusivas en las compañías e instituciones y es clave para acabar con las políticas discriminatorias y la desigualdad a diferentes niveles y en diferentes ámbitos. Así mismo, dibuja el

contexto que, en base a la "Inclusión y Diversidad", proporcionan diferentes análisis elaborados por la consultora Willis Towers Watson en miles de compañías de todo el mundo. Diversidad y liderazgo es un binomio en el que hay que seguir trabajando y mejorando para crear empresas, organizaciones e instituciones más resilientes y enriquecedoras y una sociedad mejor, más justa, igualitaria y respetuosa.

**Palabras clave:** diversidad, liderazgo, inclusión, igualdad

*This article describes how leadership plays a key role in the implementation of inclusive policies in companies and institutions and is key to ending discriminatory behaviors and inequality within an organization. The article is based on thorough Inclusion & Diversity analysis developed by the consulting firm Willis Towers Watson across thousands of companies around the world. Diversity and leadership should be a top priority where we must continue working and improving to create more resilient and enriching companies, organizations and institutions and a better, fairer, egalitarian and respectful society.*

**Keywords:** diversity, leadership, inclusion, equality

Susana Pedrero Villén y José Magro González

## LA CREACIÓN DE CONFIANZA SOBRE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

Para las organizaciones es imprescindible despertar confianza entre sus grupos de interés. Pero la confianza no es un atributo general, sino sobre campos que deben coincidir con los valores de la sociedad. Uno clave es la igualdad, ¿cómo puede una organización transmitir con convicción su compromiso con el impulso de la igualdad? Como en muchos otros campos de la gestión, existen referenciales que recogen las buenas prácticas generalmente aceptadas. AENOR ha desarrollado la "Plataforma de Confianza Contribuir a la Diversidad" con soluciones que apelan a los distintos ángulos de la igualdad. Asimismo, es un referente en la aplicación de estas políticas entre sus profesionales

**Palabras clave:** igualdad, igualdad de género, confianza, certificación, verificación, estándares, auditoría salarial

*For organisations, it is essential to generate confidence among their stakeholders. But confidence is not a general attribute, but rather areas that must coincide with the values of society. One key area is Equality. How can an organisation transmit its commitment to promoting Equality with conviction? As in many other management areas, there are benchmarks that reflect generally accepted best practices. AENOR has developed the Trusted Platform Contributing to Diversity with solutions that promote the different sides of Equality. It is also a benchmark in the application of these policies among its professionals.*

**Keywords:** equality, gender equality, confidence, certification, verification, standards, salary audit

**María Ángeles Montoro-Sánchez y Carlos Estevez-Mendoza**

#### **DIVERSIDAD EN EL GOBIERNO CORPORATIVO. ANÁLISIS CONFIGURACIONAL DE LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN**

El estudio de los determinantes de la presencia de mujeres en los consejos de administración ha sido un tema relevante dentro del estudio de la diversidad en el gobierno corporativo. Este trabajo pretende contribuir a la falta de estudios centrados en los factores complementarios y sustitutivos que afectan a la diversidad del consejo de administración. Utilizando un enfoque configuracional, pretendemos entender si hay factores cuya combinación hace que se produzcan unos niveles de diversidad en los consejos por encima de la 'normalidad' del mercado, habitualmente influenciada por la regulación existente. Empleamos una metodología de comparación cualitativa para estudiar posibles combinaciones de relaciones causales que conducen a una presencia significativa de mujeres consejeras en empresas cotizadas. Encontramos diferentes patrones por combinación elementos como el tamaño de la empresa, el tamaño del consejo de administración, el grado de independencia del consejo, la estructura de la propiedad, o la exposición pública, que pueden ser de utilidad tanto para entender el fenómeno como para el diseño de programas de diversidad orientados a la composición de los consejos.

**Palabras clave:** diversidad de género, mujeres consejeras, consejos de administración, enfoque configuracional, análisis de comparación cualitativa

*The study of the determinants of the presence of women on boards of directors has been a relevant topic in the study of diversity in corporate governance. This work aims to contribute to the lack of studies focused on complementary and substitute factors that affect the diversity of the board of directors. Using a configurational approach, we intend to understand if there are factors whose combination causes diversity levels in the boards above the 'market normal', which is usually influenced by existing regulation. We use a qualitative comparative methodology to study possible combinations of causal relationships that lead to a significant presence of women in the board of listed companies. We find different patterns by combination of elements such as the size of the company, the size of the board of directors, the degree of independence of the board, the ownership structure, or the public exposure, which can be useful both to understand the phenomenon and to the design of diversity programs oriented to the composition of the councils.*

**Keywords:** gender diversity, women director, board of directors, configurational approach, qualitative comparative analysis

**Teresa García-Marco y Ferdaous Zouaghi**

#### **APROVECHANDO LA DIVERSIDAD EN LOS EQUIPOS DE I+D PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO INNOVADOR**

En este artículo se analiza cómo la diversidad de los equipos de I+D influye en el desempeño innovador de las empresas. La literatura y los resultados obtenidos en este estudio sustentan la hipótesis de que la diversidad es positiva para obtener un mayor desempeño innovador. Ahora bien, cuando concurren simultáneamente dentro del equipo varias dimensiones de diversidad, por ejemplo, de género y funcional, este efecto positivo puede ser menor debido a la aparición de subgrupos dentro de los equipos de I+D que debilitan la cohesión del equipo.

Mecanismos organizativos relacionados con el reparto de responsabilidades entre los empleados y la gestión de equipos de trabajo pueden mitigar este efecto negativo.

**Palabras clave:** diversidad en equipos de I+D, diversidad de género, diversidad funcional, mecanismos organizativos

*This article analyzes how the diversity in R&D teams affects the firm's innovative performance. Our study supports the hypothesis that diversity leads to greater innovative performance. However, when various dimensions of diversity (e.g. gender and functional diversity) interact simultaneously within the team, this positive effect of diversity could be lower due to the formation of subgroups within the R&D teams which hinder team cohesion. Organizational mechanisms related to the introduction of new methods of organizing work responsibilities and decision-making can mitigate the negative effect of diversity.*

**Keywords:** R&D team diversity, gender diversity, functional diversity, organizational mechanism

**Juan Pablo Díñez González, Noelia Franco Leal y José Ruiz Navarro**

#### **INTENCIONES Y CONDICIONANTES DE LOS EMPRENDEDORES NACIENTES UNIVERSITARIOS EN ESPAÑA Y PAÍSES DEL G7**

La relevancia de la universidad como generadora de iniciativas emprendedoras de alto potencial ha sido puesta de relieve por un creciente número de investigaciones llevadas a cabo en los últimos años. Sin embargo, los datos oficiales revelan una alarmante escasez de este tipo de empresas en España, con respecto a otras economías desarrolladas. Partiendo de estos argumentos y, basándonos en los datos proporcionados por GUESS 2018, nuestro artículo examina las intenciones emprendedoras y una serie de factores condicionantes de las mismas, de índole individual y contextual, en una muestra de estudiantes universitarios españoles y de países miembros del G7 con iniciativas emprendedoras nacientes. Los resultados revelan la existencia de diferencias significativas entre ambos grupos de países y proporcionan interesantes recomendaciones e implicaciones.

**Palabras clave:** intención emprendedora, emprendimiento de alto potencial, startups, universidad, capital humano, factores contextuales

*The relevance of the university as a generator of high-growth entrepreneurial initiatives has been highlighted by a growing number of research carried out in recent years. However, official data reveal an alarming shortage of high-growth firms in Spain, compared to other developed economies. Starting from these arguments and drawing on the data provided by GUESS 2018, our article examines the entrepreneurial intentions and a series of individual and contextual determinants in a sample of Spanish and G7 university students with nascent entrepreneurial initiatives. The results reveal the existence of significant differences between both groups of countries and provide interesting recommendations and implications.*

**Keywords:** entrepreneurial intention, high-growth entrepreneurship, startups, university, human capital, contextual factors

María José Sobrinos y María José Vos Martínez

### CUMPLIR LA PROMESA DE LA TECNOLOGÍA Y EL INGENIO HUMANO, LIGÁNDOLO A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

Innovación, creatividad y conocimiento, son claves para la propuesta de valor que Accenture brinda a sus clientes, donde combinar tecnología e ingenio humano es fundamental. Se hace necesario disponer de TALENTO diverso, de género, de capacidades diferentes, de LGBTI, culturalmente plural, generacional y cognitivo, para lanzar una mirada diferente a la solución. Disponer de una estrategia de Inclusión y Diversidad que se traduzca, por un lado, en la persecución de unos objetivos y por otro lado en el diseño de programas que generen experiencia de empleado a nuestros colectivos diversos, que avancen a una realidad de inclusión, es el camino que ha emprendido Accenture para su éxito, en términos de integración. Apostamos por aflorar el papel de las mujeres en este ecosistema de diversidad como catalizador del resto de las diversidades.

**Palabras clave:** inclusión, diversidad, género, cultura inclusiva, estrategia, experiencia de empleado, CTIM

*Innovation, creativity and knowledge are key to the value proposition Accenture offers its clients, where combining technology and human ingenuity is essential. It is necessary to ensure diverse TALENT, in gender, different capacities, LGBTI, culturally plural, generational and cognitive, to cast a different look at the solution. Having an Inclusion and Diversity strategy that translates, on the one hand, into the pursuit of certain objectives and, on the other hand, in the design of programs that generate employee experience for our diverse groups, which move forward to an actual inclusion, is the path Accenture has taken in terms of integration. We are committed to highlighting the role of women in this ecosystem of diversity as a catalyst for the rest of the diversities.*

**Keywords:** inclusion, diversity, gender, inclusive culture, strategy, employee experience, STEM

Marisa Dafaue Bueno

### LA DIVERSIDAD: UN ACTIVO GLOBAL Y UN EJE DE SOSTENIBILIDAD

En el Grupo Acerinox, el más global de los productores de acero inoxidable y aleaciones de alto rendimiento del mundo, la diversidad y la igualdad se entienden como suma de diferentes potenciales que permiten multiplicar las oportunidades y alcanzar resultados únicos, compitiendo con éxito en los mercados en los que operamos. Para Acerinox, la capacidad de aprovechar al máximo el talento disponible se convierte en una oportunidad de negocio. De esta forma, la gestión de la diversidad es un pilar estratégico y se configura como un criterio fundamental en las decisiones del Grupo.

**Palabras clave:** diversidad, género, estrategia, CTIM

*In the Acerinox Group, the most global of the world's producers of stainless steel and high-performance alloys, diversity and equality are understood as the sum of different potentials that allow multiplying opportunities and achieving unique results, successfully competing in the markets in which we operate. For Acerinox, the ability to make the most of the available talent becomes a business opportunity. In this way, diversity management is a strategic pillar and is configured as a fundamental criterion in the Group's decisions.*

**Keywords:** diversity, gender, strategy, STEM

María Paramés García-Astigarraga

### GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA EN UN MUNDO CAMBIANTE

Las empresas de éxito deben ser fiel reflejo de la sociedad y la época en la que desarrollan su actividad. En un mundo caracterizado por la diversidad y el cambio, las empresas deben llevar a cabo una permanente adaptación en sus estructuras, en sus estrategias y en la gestión de sus recursos, humanos y materiales, dando respuesta a las necesidades de un entorno global que se modifica de forma cada vez más acelerada. El capital humano es un activo fundamental en el valor de una empresa, siendo su diversidad una variable claramente enriquecedora. La gestión de ese potencial, su alineamiento con la estrategia y cultura de la empresa y la adaptación de conocimientos y habilidades hacia un mundo cada vez más digital son una prioridad para la empresa del siglo XXI.

**Palabras clave:** diversidad, talento, liderazgo, conocimiento, capital humano, cultura digital

*Successful companies must be a true reflection of society and the times in which they operate. In a world characterized by diversity and change, companies must carry out a permanent adaptation in their structures, in their strategies and in the management of their resources, human and material, responding to the needs of a global environment that is modified in an increasingly accelerated way. Human capital is a fundamental asset in the value of a company, its diversity being a clearly enriching variable. The management of this potential, its alignment with the strategy and culture of the company and the adaptation of knowledge and skills towards an increasingly digital world are a priority for the 21st century company.*

**Keywords:** diversity, talent, leadership, knowledge, human capital, digital culture

Iñigo Camilleri

### DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA EMPRESA

Este artículo expone las diferencias entre diversidad e inclusión, ahondando en las distintas dimensiones que integran el perfil transversal de una persona que han de ser tenidas en cuenta como soporte de decisiones en una corporación. Se mencionan las ventajas y complejidad de implantar una política de diversidad, así como la importancia de su gestión, sumándose los factores que hemos de abordar para garantizar una correcta gestión de la misma. Por último se expone la gestión de la diversidad de colectivos vulnerables dentro de Clece y filiales, respondiendo a un diagnóstico de compañía propicio y encajado para dar respuesta y poner en valor este proyecto entre nuestros grupos de interés.

**Palabras clave:** inclusión, diversidad, selección, reputación, grupos de interés, colectivos vulnerables

*This article shows the differences between diversity and inclusion. It goes through the different dimensions that make up the transversal profile of one person that must be taken into account as a decision support in a corporation. In particular advantages and complexity of setting up a diversity policy are mentioned. Also the importance of its management and factors to which we should deal with in order to ensure an appropriate management of this*

*policy. Finally, it is explained the management of diversity for vulnerable groups within Clece and its subsidiaries. And its response to a favorable and fixed company diagnosis to be effective and highlighting that project among our targeted groups.*

**Keywords:** inclusion, diversity, recruitment, reputation, stakeholders, vulnerable groups

**Tomás Pascual Gómez-Cuétara**

#### **LOS VALORES SON NEGOCIO: LA IMPORTANCIA DE NUESTRAS PERSONAS**

La historia de Pascual es la de una empresa familiar comprometida con el bienestar de las personas y la sociedad, un compromiso de mejora continua y constante de su labor para mejorar la calidad de vida de los grupos de interés con que se relaciona. "Dar lo

mejor para el futuro de la alimentación" es el propósito corporativo y en esta ambición el cuidado, desarrollo y promoción de nuestras personas es tanto una palanca estratégica del Pascual del siglo XXI como una obligación heredada del fundador.

**Palabras clave:** liderazgo, inclusión, diversidad, personas, innovación, cultura corporativa, estrategia

*The history of Pascual is that of a family business committed to the welfare of people and society, a commitment to continuous and constant improvement of its work to improve the quality of life of the stakeholders with which it interacts. "Give the best for the future of food" is the corporate purpose and in this ambition the care, development and promotion of our people is both a strategic lever of the Pascual of the 21st century and an obligation inherited from the founder.*

**Keywords:** leadership, inclusion, diversity, people, innovation, corporate culture, strategy

Los índices y abstracts de Economía Industrial se incluyen en las bases de datos e índices on line de la **American Economic Association** y en su publicación especializada **ECONLIT**, editada por el **Journal of Economic Literature**. A la consulta de sus 200.000 registros, entre los que se encuentran 300 revistas —100 fuera de Estados Unidos—, recurren estudiantes, investigadores y profesores de todo el mundo económico.

Los contenidos de Economía Industrial también están disponibles en la red Internet, en la dirección **www.economiaindustrial.es**

---

# PRESENTACIÓN

**REYES MAROTO**

Ministra de Industria, Comercio y Turismo

Vivimos en un mundo globalizado y un claro ejemplo de ello es la pandemia de la COVID-19 que ha golpeado fuertemente a todos los países del mundo, afectando a los ámbitos sanitario, social y económico. Esta globalización implica nuevas formas de gestión del capital humano de las empresas que deben redundar en ventajas competitivas.

En los últimos tiempos estamos observando un avance sostenido en la diversidad en las empresas, pero falta mucho por recorrer. Por eso son importantes publicaciones como este monográfico sobre capital humano y diversidad del número 419 de la revista de Economía Industrial que edita el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

En este número varios expertos analizan el concepto de diversidad en diferentes ámbitos de la empresa y pronostican un proceso evolutivo, desde la creación de equipos multiculturales y el fomento de la innovación, hasta la mejora de la producción, potenciando la conciliación, la integración, la adaptabilidad y la flexibilidad en las organizaciones.

El concepto de diversidad en recursos humanos significa que la calidad está en la diversidad y no en la homogeneidad. La gestión de la diversidad debe ser entendida como una fuente generadora de talento y, por tanto, como un elemento estratégico y transversal que debe implementarse en cualquier plan de negocio responsable.

La diversidad es importante porque para lograr procesos, productos y servicios innovadores, se necesitan visiones, ideas y formas de hacer diversas. La diversidad de personas, con distintos intereses, formas de ver la vida y experiencias es, en muchos casos, asegurarse de que las propuestas innovadoras puedan surgir en beneficio del negocio, pero también en beneficio de las organizaciones y de las personas que trabajan en ellas.

Si queremos extraer todo el valor que aporta el talento diverso del capital humano de una organización, es importante incorporar una cultura de trabajo inclusiva en la que la singularidad de creencias, antecedentes, capacidades y visión global nos ayuden a tomar las mejores decisiones. Con estos elementos el resultado es claro, cuanto mejor sea la gestión de la diversidad y la inclusión en la empresa tanto más se potencia la mejora del clima laboral y la innovación y, por tanto, mayor eficiencia.

La innovación es, en gran medida, inherente al concepto de diversidad. Las empresas que potencian la diversidad en los equipos, en su estrategia corporativa, están apostando por un mejor futuro en un mundo cada vez más competitivo. Bien gestionada, cuanto mayor sea la diversidad, mayor será la capacidad de innovación. No cabe duda de que tanto la tecnología como la transformación digital ya contribuye a potenciar la gestión de la diversidad dentro de la empresa.

La diversidad es vista cada vez más como una ventaja estratégica para el negocio, y la mayoría de los directivos de personal están hoy de acuerdo en que las empresas deben atender las necesidades multiculturales y de distintas generaciones para responder a sus objetivos de contratación y retención del personal.

En este sentido, potenciar la digitalización de los empleados es un reto que se marcan muchas organizaciones y que afecta directamente al talento senior, incluido dentro de las políticas de diversidad generacional.

**P**ara que la aplicación de la diversidad en el capital humano tenga éxito es fundamental contar con el apoyo de la alta dirección. El ejemplo del líder es clave y debe ser este el embajador de la diversidad y la inclusión. El éxito en la implementación de políticas relacionadas con la diversidad pasa por el máximo convencimiento del equipo directivo, para que sean ejemplo y faciliten los recursos y soportes necesarios.

Hay que partir de la base de que la estrategia de diversidad e inclusión tiene que ir en línea con la estrategia de negocio de la compañía, priorizando las iniciativas clave y las más coherentes con dicha estrategia.

Una de las medidas esenciales que habría que implementar es la de impulsar la igualdad en todos los sentidos, basada en la meritocracia y sostenida sobre políticas de equidad y no discriminación, amparadas en planes de igualdad.

En este sentido, la evolución de la mujer en la empresa para ocupar puestos directivos es un hecho imparable. El avance experimentado por la mujer en los últimos años ha sido innegable, pero no ha sido, ni de lejos, suficiente. Todavía queda mucho camino que recorrer para romper las barreras que sufren las mujeres en el ámbito laboral como el suelo pegajoso o el techo de cristal y que las condena a permanecer en la base de la pirámide económica o les impide acceder a un cargo directivo. Impulsar la igualdad de género no es solo una cuestión de justicia social. También tiene una contribución positiva en la productividad y el PIB. La incorporación plena de las mujeres al mercado laboral significaría un incremento del 15% del PIB en el caso de España, incremento que sería aún mayor si se cerrase la brecha en aquellos países con mayores desigualdades.

**V**ivimos tiempos difíciles, con una crisis económica profunda, pero con motivos para la esperanza. Con el espíritu y el apoyo financiero de instrumentos como el *Next Generation* EU vamos a poner en marcha en España el "Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia", un proyecto de país, con una hoja de ruta para la modernización de la economía, la recuperación del crecimiento económico y la creación de empleo, ya desde 2021. Pero, sobre todo, para responder a los retos de la próxima década, para que nuestro tejido productivo sea más resiliente, más competitivo, más cohesionado en el medio y largo plazo. Y por supuesto, más diverso e inclusivo.

Al abrazar la diversidad y las diferencias entre las personas no solo podemos hacer de la empresa un lugar mejor para trabajar, sino impulsar nuestra innovación, servir mejor a nuestros clientes y ganar ventaja competitiva. Además, podemos respaldar un cambio social más amplio e integrador.

Soy optimista puesto que, si bien es algo que está todavía aterrizando, cada vez tiene mayor calado y las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de la gestión de la diversidad, la igualdad, la inclusión, la conciliación, etc., para crear organizaciones más responsables, productivas y eficaces.

# DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y EQUIDAD EN LAS ORGANIZACIONES: GESTIONAR EL PRESENTE PARA LIDERAR EL FUTURO

**LUCILA GARCÍA**

Fundación SERES

Los resultados de las elecciones presidenciales norteamericanas anunciados recientemente son importantes e históricos por muchas razones. Una de las razones más destacables proviene de haber elegido a la primera mujer y la primera persona negra e india para el cargo de Vicepresidente de Estados Unidos.

Marian Wright Edelman dijo que «no puedes ser lo que no puedes ver». Es complejo tener la confianza para perseguir objetivos profesionales, e incluso tener ideas sobre qué objetivos se pueden perseguir, cuando no ves personas que comparten tus mismas identidades y experiencias en esos puestos. Como nunca había visto a una vicepresidenta que tuviera sus identidades y antecedentes para emular, Kamala Harris tuvo que soñar en grande y trabajar más duro para ser la líder que es hoy. Debido a ese arduo trabajo, talento en bruto y determinación inquebrantable, se convirtió en la primera mujer negra en ostentar este puesto, pero lo que es más importante, abrió también un camino para quienes venían detrás de ella. Las personas que comparten su identidad pueden ahora verse a sí mismas en lugares similares de liderazgo. Como dijo en su discurso de victoria: «Si bien puedo ser la primera mujer en este puesto, no seré la última. Porque cada niña que nos ve esta noche, ve que éste es un país de posibilidades».

## INTRODUCCIÓN ↓

La importancia de ver modelos a seguir que comparten la propia identidad comienza a una edad temprana. A menudo, los sueños de las personas de lo que «quieren ser cuando sean mayores» requieren décadas de experiencias educativas y profesionales para alcanzarlos. Por eso es tan importante que los niños y niñas tengan modelos a seguir que se parezcan a ellos y ellas en los lugares a los que podrían aspirar. Los estudios han demostrado que las aspiraciones profesionales de los niños y las niñas están muy influidas por las personas que ven en sus vidas y en los medios de comunicación, y que estas aspiraciones varían según el género, la raza y el nivel socioeconómico. Priyanka Raha, madre indio-estadounidense de dos hijos y directora ejecutiva de PopSmartKids, compartió: «Cuando mis hijos ven a un líder en la televisión nacional, quiero que se vean reflejados en ese líder. Eso ha sido difícil cuando se les ha dicho que “no son estadounidenses”, basándose únicamente en el color de su piel. Quiero criar a mis hijos para que tengan las mismas ambiciones

que cualquier niño o niña de la clase, no como una excepción, sino como lo más normal: creer que pueden ser quienes quieren ser». Ver a Kamala Harris, una mujer negra e india, hija de inmigrantes y graduada de HBCU, elegida para el segundo cargo más alto del país, abre las opciones de lo que es posible para tantas personas que se identifican con esos aspectos de su origen.

Desde hace tiempo estudios que ahondan en la realidad de la empresa han puesto de manifiesto que la diversidad y la inclusión son ventajas competitivas que representa importantes oportunidades y beneficios para las empresas y la sociedad. Hoy sabemos que los equipos diversos mejoran la productividad, son más creativos y tampoco es de extrañar que aprovechen las oportunidades de forma más proactiva. Para hacer esto posible, por un lado, las empresas deben atraer el mejor conocimiento y aptitudes con una oferta de igualdad de oportunidades a sus empleados y, al mismo tiempo, deben favorecer la convivencia de culturas diversas e inclusivas, donde cada uno se muestre tal y como es.

Hoy la velocidad de cambio es mucho mayor que nunca. Por un lado, una tecnología imparables que está ya trabajando en sistemas y soluciones que ni siquiera imaginamos que existen, pero que indudablemente pueden tener un impacto en la aparición y en la eliminación de barreras, en la generación, aumento o disminución de brechas sociales. No sorprende que estos aspectos relacionados con la inclusión aparezcan ya desde el principio de los diseños basados en IA. Dotar la inteligencia artificial de criterios inclusivos será una de las acciones más importantes en el futuro inmediato, y una responsabilidad de las empresas para generar un impacto positivo con los productos y servicios que ponen en el mercado.

Por otra parte, nos enfrentamos a una crisis sanitaria sin precedentes que configurará un mundo diferente, que desnudará de lo accesorio y que ofrecerá un nuevo entorno con nuevas oportunidades de innovar, mejorar y trabajar por impactar de una manera positiva en la sociedad. Si nos fijamos en la tecnología como factor de progreso y disrupción, creo que hay una idea clara y básica: no podemos permitirnos que nadie quede atrás en esta llamada cuarta revolución industrial. Las estimaciones de la OCDE apuntan a más de mil millones de empleos que sufrirán algún tipo de transformación debido al impacto de la tecnología, casi un tercio de todos los empleos en todo el mundo en la próxima década. Por su parte el Foro Económico mundial valora en 133 millones de nuevos empleos en las principales economías para satisfacer las demandas de la cuarta revolución industrial. En muchas compañías el 80% del valor de las empresas ya se explica por los intangibles. Reducir las desigualdades dentro de las organizaciones debe ser un reto que esté integrado en las conversaciones que tenemos con nuestros grupos de interés. Naturalmente, en plena 4ª revolución industrial no podemos dejar a nadie atrás y

marcos como el que nos ofrece el ODS 10, reducción de las desigualdades, con independencia del perfil de la empresa, es una oportunidad única, para acceder a nuevos mercados, de tal forma que las compañías pueden asegurar la sostenibilidad de su cadena de valor y crear lazos más fuertes en las comunidades donde operan.

Es importante trabajar por igual diferentes conceptos asociados a este tema: diversidad, inclusión y equidad. Diversidad para aceptar y admitir las diferencias, inclusión para apostar por las diferencias y darle a cada una su lugar y equidad para asegurar la igualdad de oportunidades. En mi opinión, debemos hablar siempre de los tres conceptos ligados e igualmente trabajados, puesto que su integración es un elemento empresarial estratégico que está conectado con la capacidad de gestionar las diferencias individuales en un equipo de trabajo, promoviendo la diversidad de talentos, experiencias e identidades y posibilitando que cada profesional se sienta único, pero, al mismo tiempo, identificado con el grupo al que pertenece. La gestión efectiva, asignación de presupuesto y responsabilidades, medición del impacto y compromiso en el largo plazo con estos conceptos conducen a organizaciones más innovadoras, sostenibles en el tiempo y que caminan hacia un modelo de empresa que ve en las diferencias una oportunidad.

En la Fundación Sociedad y Empresa Responsables (SERES), hemos identificado en este proceso una pieza fundamental que es el efecto tractor de la Alta Dirección en el diseño de políticas, buenas prácticas y medidas que favorezcan entornos de trabajo con proyección de crecimiento personal y laboral. Contar con líderes responsables capaces de entender la diversidad como estrategia es una palanca necesaria para la transformación de las empresas hacia nuevos modelos. La experiencia nos dice que las empresas más diversas, son empresas más eficientes, más completas, en definitiva, de mayor excelencia, y más alineadas con los objetivos de sus grupos de interés. Queremos más empresas que abracen la diversidad, más innovadoras, comprometidas socialmente y que miren al largo plazo al tiempo que estimulan el cambio. Desde SERES trabajamos de la mano de las empresas, co-creando e impulsando propuestas orientadas a seguir construyendo una sociedad más fuerte, más sana y, por lo tanto, más sostenible en el tiempo. Fruto de esta colaboración desde hace años tenemos en marcha un equipo de trabajo, LabS Diversidad e Inclusión, con empresas desde el que abordamos estos retos atendiendo las distintas variables de la diversidad, traemos tendencias nacionales e internacionales, compartimos buenas prácticas, fomentamos el *networking*, establecemos dinámicas y metodología de medición para los KPIs vinculados a diversidad, inclusión y equidad.

Desafortunadamente, es difícil encontrar un modelo único para promover la diversidad, la inclusión y la equidad. Sin embargo, según un estudio de Boston

Consulting Group sí pueden existir palancas o condiciones que favorezcan el empleo equitativo (como la igualdad salarial), el liderazgo participativo, el apoyo de la alta dirección para la diversidad y las prácticas de comunicación abierta.

La diversidad (entendida en sentido amplio, como inclusiva y equitativa) es una oportunidad tangible con además potencial de crecimiento para las compañías. De hecho, está asociada a incrementos de hasta el 12,9% de los ingresos por innovación. La relación entre diversidad e innovación puede ser especialmente significativa para las empresas con operaciones e intereses en varios países. Esto tampoco es sorprendente, ya que las empresas globales están en una mejor posición para aprovechar y explotar la diversidad de impacto, si aprovechan la oportunidad de forma proactiva.

Otro aspecto relevante bajo el prisma de la diversidad e igualdad es la importancia del «reskilling» en un entorno digitalizado y con brechas de diversidad e inclusión, es esencial adaptar medidas sociales y económicas para que hagan posible que personas y tecnología desarrollen todo su potencial.

Del trabajo realizado entre SERES y Talengo, al que agradecemos su gran conocimiento y experiencia en este tema, existen algunas consideraciones relevantes acerca de la atracción de talento diverso, frenos y palancas existentes o KPIs necesarios para lograr una medición rigurosa dentro de las organizaciones.

### ATRACCIÓN DE TALENTO DIVERSO ↓

En relación con las mejores prácticas, se puede poner el foco en uno de los procesos cuya gestión impacta en todos los ejes abordados anteriormente. Se trata de la atracción y selección de talento diverso. Impacta en:

- La Alta Dirección ¿Cómo de diversos son los perfiles?
- La cultura de la compañía ¿Qué se transmite y cómo de atractiva es hacia fuera?
- Los procesos ¿Son inclusivos los procesos de atracción y selección de talento?
- Los sesgos ¿Hay sesgos en los procesos de atracción y selección de talento de mi compañía?
- Los role models ¿Qué role models representan la imagen de marca de mi compañía?
- La radiografía de la diversidad ¿Hay diversidad de perfiles en mi compañía? ¿Cómo de atractiva es percibida mi organización por las nuevas generaciones?

Las principales barreras que se pueden encontrar son:

**FIGURA 1**  
**IMPACTO DE LA ATRACCIÓN DE TALENTO DIVERSO**



Fuente: Elaboración Propia.

- Tener una imagen de marca excesivamente tradicional y conservadora.
- Valoraciones negativas sobre la marca en redes o páginas especializadas como Glassdoor.
- A nivel cultural, las políticas de la empresa pueden ser también un inconveniente: excesiva carga de trabajo, aperturas en festivos, falta de flexibilidad, etc.

En cuanto a las principales palancas:

- Apostar por la innovación en las campañas de atracción de talento.
- Trabajar la imagen de marca y posicionarla en redes, foros de empresa, etc.,
- Hacer visibles las políticas de diversidad de la empresa a través de portavoces diversos que hagan la empresa más atractiva para perfiles diferentes.
- Aumentar el sentido de pertenencia a través de oportunidades de desarrollo internas, promociones, programas de conciliación y flexibilidad, planes de carrera basados en la meritocracia, etc.
- Contar con una cultura organizativa coherente, con una misión y valores con los que puedan identificarse perfiles diferentes.

### EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE TALENTO DIVERSO: ↓

Las principales barreras que se pueden encontrar son:

- Control de los filtros que utilizamos en el software de selección.
- Vocabulario no inclusivo en las ofertas de trabajo.
- Excesiva demanda del mercado vs. escasez de talento.
- Descripción de puestos mal formulados, en cuanto a hacer atractiva la oferta.

- Sesgos en el proceso de selección, como por ejemplo el sesgo de afinidad, con el que tendemos a valorar de manera más positiva al candidato con quién compartimos formas de pensar, hábitos, entre otros.

En cuanto a las principales palancas:

- Trabajar las ofertas de empleo de manera que, tanto la descripción, como el lenguaje utilizado sea lo más inclusivo posible. Además de descripciones que hagan los puestos más atractivos a otros perfiles.
- Formar a los profesionales del departamento de RR. HH., y en específico, del departamento de selección, en lo que respecta a sesgos.
- A la hora de seleccionar nuevos candidatos, valorar el encaje de estos con los valores corporativos.
- Posicionar externamente a la compañía como una empresa abierta a la diversidad.

## ¿CÓMO MEDIMOS? ↓

Es importante la identificación y definición de indicadores de desempeño que monitoricen la radiografía de diversidad en términos de diversidad visible, pero también se debe prestar atención a aquellos KPI's que ayuden a entender si el cambio cultural se está realizando y si la percepción de inclusión está aumentando. Según el estudio realizado por Talengo, *Diversidad e Inclusión: el punto de vista del CEO*, el 62% de las compañías de este país asegura trabajar en, al menos, tres aspectos de la diversidad: género, edad y funciones, pero no le dedican presupuesto, ni tampoco tienen a un profesional responsable de su desarrollo o KPI's para medir sus avances.

La importancia de cuantificar los logros o la eficacia de las acciones de diversidad e inclusión que se ponen en marcha radica en que los KPI's permitan saber qué funciona para seguir trabajando en ello, qué hay que mejorar o qué prácticas se deberían erradicar.

Los objetivos deben ir, además, vinculados a una estrategia de negocio que permita medir su impacto en la compañía.

A la hora de definir KPI's en diversidad e inclusión, es conveniente, en primer lugar, buscar indicadores objetivos apoyados en datos. En segundo lugar, que de forma natural ya estén contabilizados en la empresa. De lo contrario, puede ser poco realista proponer indicadores que no existen.

Adicionalmente, se pueden utilizar indicadores basados en opiniones o percepciones, como son los de satisfacción del cliente o encuestas de *engagement*.

Es imprescindible que la estrategia de diversidad e inclusión vaya alineada con la estrategia de negocio de la compañía, priorizando las iniciativas clave y las más coherentes con dicha estrategia. Por lo tanto, se hace también imprescindible medir qué cabida tiene la diversidad y la inclusión en la estrategia de negocio.

Algunos KPI's para llevar a cabo esta medición, trabajados en el laboratorio de diversidad realizado junto a Talengo, consultora especializada en esta materia:

- La existencia de un departamento de diversidad e inclusión
- % de objetivos del comité de dirección vinculados al MBO
- Nº de horas dedicadas al desarrollo del plan de diversidad
- Nº de horas destinadas a temas de diversidad en la compañía
- Nº de iniciativas de RSC y diversidad
- % de cumplimiento del presupuesto de diversidad

Por otro lado, se identificaron KPI's directamente relacionados con procesos y políticas internas, en las que los sesgos, la discriminación y la falta de diversidad e inclusión tienen un impacto directo sobre los profesionales y, por ende, sobre la compañía. Es posible hablar de seis dimensiones de trabajo en este sentido:

### 1. **Compensación y beneficios. Algunos ejemplos serían:**

- Nº de criterios objetivos de compensación/aumento salarial
- Igualdad de beneficios por género
- Equidad salarial por género

### 2. **Formación. Algunos ejemplos serían:**

- Nº de cursos o nº de horas de formación en temas de diversidad e inclusión
- % de acceso a las acciones formativas por áreas, roles, género, edad, etc.
- Nº de horas/ nº de programas específicos de diversidad (programas de género, programas de liderazgo inclusivo, formación en sesgos, entre otros)
- Integración de elementos de diversidad e inclusión en la formación de nuevas incorporaciones

**3. Medidas de conciliación. Algunos ejemplos serían:**

- Nº de medidas adoptadas para la flexibilización horaria
- Nº de iniciativas de conciliación adicionales a las legales
- Nº de eventos/reuniones fuera del horario laboral
- Nº de políticas de flexibilidad

**4. Políticas. Algunos ejemplos serían:**

- Cumplimiento de la Ley de Discapacidad
- Nº de políticas de diversidad e inclusión
- Integración de elementos de diversidad e inclusión en las políticas existentes de la organización
- Incorporación de elementos de valoración de diversidad e inclusión en la relación con proveedores

**5. Promociones. Algunos ejemplos serían:**

- Nº o % de promociones por género
- Nº de criterios objetivos de promoción
- Nº de promociones de grupos diversos (por sexo, edad, u otros) a puestos ejecutivos
- Nº de posiciones vacantes ocupadas por mujeres

**6. Selección y contratación. Algunos ejemplos serían:**

- Nº de políticas para la contratación diversa
- Nº de ofertas de empleo usando CV ciego
- % de cuotas en contratación

Un estudio realizado en 2017 por McKinsey (*Delivering through Diversity*), encontró que las organizaciones con mayor diversidad de género en los equipos ejecutivos tienen un 21% más de probabilidad de obtener una rentabilidad superior al promedio. Asimismo, se ha identificado que las organizaciones con mayor diversidad cultural y étnica mejoran dicha probabilidad en un 33%. Estos datos nos llevan a reflexionar sobre la importancia de realizar una radiografía de la diversidad en nuestras organizaciones, para poner el foco en aquellas áreas, roles, etc., en los que exista mayor homogeneización de perfiles.

Algunos de los KPI's identificados en el laboratorio de diversidad, estaban relacionados con hacer una radiografía en los siguientes ámbitos o variables:

**1. Alta Dirección**

- Nº de miembros del CODIR, dedicados a diversidad y la inclusión

- % de diversidad (por género, edad, otros) en el consejo de administración

- % de diversidad (por sexo, edad, otros) en comité de dirección

- % de diversidad (por sexo, edad, otros) en los jefes de equipo

**2. Diversidad funcional**

- Nº de acciones relacionadas con la diversidad funcional

- Nº de proveedores de centros especiales de empleo contratados por año

- Nº de puestos con integración de la diversidad funcional

- % de empleados con diversidad funcional

**3. Diversidad generacional**

- Nº de nuevas generaciones en puestos directivos

- Nº de empleados por bloques de edad/generación (*baby boomers*, generación X, generación Y, etc.)

- Distribución por edad/generaciones en cada departamento

**4. Diversidad de género**

- Nº de hombres y mujeres en la organización

- Nº de hombres y mujeres en consejos de administración

- Nº de hombres y mujeres en puestos directivos

- Nº de hombres y mujeres en puestos de mando intermedio

**5. LGTBIQ**

- % del colectivo LGTBIQ en la organización

- % de miembros LGTBIQ en comité de dirección, mandos medios, etc.

**6. Diversidad cultural**

- Nº de nacionalidades distintas en la organización

- Nº de nacionalidades diferentes por equipos

- Nº puestos directivos por tipo de nacionalidad en la matriz de una multinacional

Por otro lado, relacionado con procesos y políticas organizativas, se puede realizar una radiografía de los procesos de selección y contratación, así como de las medidas de conciliación.

Algunos ejemplos para realizar dicha radiografía en los procesos de selección y contratación serían los que se detallan a continuación:

- Distribución de contrataciones por variable de diversidad (género, edad, nacionalidad, etc.)
- % de grupos minoritarios (ej. mujeres, personas de + de 45 años, etc.) descartados en procesos de selección
- Distribución de nuevas contrataciones por variables como universidades de origen
- Nº de incorporaciones/nº de candidatos externos con diversidad funcional
- Nº de entrevistas realizadas a personas de otros países

En el caso de las medidas de conciliación, se identificaron los siguientes KPI's:

- Nº de horas o % de reducción de jornada por género
- Nº de horas promedio de teletrabajo de la plantilla
- Nº de personas que no se acogen a la totalidad o parcialidad de los permisos de maternidad/paternidad
- % de empleados que adoptan a medidas de flexibilidad laboral (por género)
- % de empleados que se acogen a medidas de conciliación (por género)

## CONCLUSIONES

SERES defiende un movimiento transformador para el que lleva buscando, desde su fundación, empresas que implementen el impacto social integrado en su estrategia. Una buena forma de canalizar ese impacto social son los ODS, ya que el 92% de las compañías españolas los incluye dentro de la estrategia de negocio, según la VII edición del Informe del impacto social de las empresas SERES-Deloitte. Generar valor social es posible y se vislumbra como una oportunidad para obtener resultados económicos, así como un impacto social positivo. La Agenda 2030 es un ancla fija que indudablemente nos ayudará a alcanzar esas metas y avanzar en la apuesta por el talento diverso en las organizaciones. Las empresas han encontrado ahí un marco de referencia para guiar sus actividades de impacto social y ambiental, de tal forma que pueden establecer una serie de compromisos tangibles y claros referenciados a un organismo de alto reconocimiento internacional. Las empresas quieren avanzar, crear oportunidades de colaboración real ante los retos sociales, implementación de nuevos procesos de trabajo, mayor eficacia y sostenibilidad en los resultados, pero no es una tarea fácil. Por ese motivo nos esforzamos en crear una espiral de excelencia positiva, que entre unos y otros consigamos aprender, explorar tendencias, descubrir nuevas maneras de hacer las cosas, y sobre todo mostrar casos de estrategia de valor compartido que originen valor tangible e impacto positivo para las empresas. En este sentido, apoyar y favorecer empresas y sociedades más diversas, inclusivas y equitativas es uno de nuestros objetivos principales como visión para conseguir un futuro donde podamos participar todos y todas, sin dejar a nadie atrás.

---

# DIVERSIDAD Y LIDERAZGO, UN BINOMIO CLAVE QUE HAY QUE REFORZAR

**BERTA PÉREZ**  
**CONSTANZA LOBO-GUERRERO**

Willis Towers Watson

Diversidad y liderazgo han de ir unidos para crear empresas, organizaciones e instituciones más sanas, solventes, resilientes y enriquecedoras y, son un binomio necesario para, en definitiva, crear una sociedad mejor, más justa, igualitaria y respetuosa. En las siguientes páginas vamos a desglosar diferentes aspectos de cómo el liderazgo juega un papel fundamental en la puesta en marcha e implantación de políticas inclusivas y es una herramienta

clave para acabar con las políticas discriminatorias y la desigualdad a diferentes niveles y en diferentes ámbitos. Asimismo, dibujaremos el contexto que, en base a la «Inclusión y Diversidad», nos han proporcionado los datos aportados por los análisis elaborados por Willis Towers Watson en miles de compañías de todo el mundo.

Cuando tratamos la reducción de las desigualdades aplicada al terreno de los Recursos Humanos en empresas e instituciones hablamos en realidad de un tema muy amplio y complejo, con muchas áreas en que trabajar y, dentro de ellas, múltiples aristas que pulir. Pero, si algo está claro, es que este objetivo debe ser transversal en la estrategia de las organizaciones, por que tienen impacto directo en sus resultados financieros y en su imagen como empleador. La base ha de ser promover una sociedad más justa y fomentar la igualdad de oportunidades para todos los empleados en el sentido más amplio de la palabra.

La «Inclusión y Diversidad» (de ahora en adelante, «I&D»), es decir, el área que enmarca la mentalidad y los comportamientos que dan forma y reflejan la vida en una organización o sociedad, se hacen tangibles a través de programas, políticas y prácticas. Todo lo anterior se experimenta a través de la conexión personal y la contribución mutua y continua, y resulta un aspecto fundamental para crecer y tener éxito, a todos los niveles, desde el ámbito corporativo y desde la propia sociedad.

En este sentido, está demostrado que los equipos que integran a colectivos diversos toman mejores decisiones, son más creativos, innovadores y solventes. El mero hecho de aportar diferentes puntos de vista, desde distintas realidades, suma valor y mejora los resultados financieros. En un entorno tan competitivo y globalizado como el actual, la libertad y diversidad de pensamiento, y la plena aceptación y respeto a éstas, crean el marco que nos va a permitir diferenciarnos del resto, como personas, como compañías, como instituciones y como país.

Si nos centramos en el mundo de la empresa, es clave acelerar la puesta en marcha de políticas inclusivas para poder adaptarnos a la realidad social, a las exigencias de los inversores e, incluso, para cumplir con la legislación vigente. Además, hoy en día la atracción y retención de talento clave es un problema generalizado en todo el mundo para los departamentos de Recursos Humanos y, por lo que respecta a la «Diversidad e Inclusión», la demanda crece y es bidireccional. Por un lado, como veremos con más detalle en este artículo, las compañías buscan tener un perfil corporativo cada vez más inclusivo por diferentes motivos. Por otro, el propio talento así lo exige. Por ofrecer varios ejemplos que así lo demuestren, según nuestros últimos datos <sup>(1)</sup> el 86% de las mujeres y el 74% de los hombres del colectivo *millennial* tiene muy en cuenta las políticas sobre igualdad, diversidad e inclusión que ha implementado una compañía o institución a la hora de incluirla entre sus preferencias para buscar un empleo o plantearse cambiarlo. La I&D es, qué duda cabe, una de las principales bazas a la hora de competir por el mejor talento.

Por otro lado, los análisis e investigaciones a nivel mundial elaborados por Willis Towers Watson utilizando diferentes informes, encuestas y estudios tanto de fuentes propias como de terceros <sup>(2) (3)</sup> entre 2016 y 2020, muestran, por ejemplo, que el 24% de los empleados LGTB consultados en Europa confiesan haber sido discriminados en la contratación, promociones o salario; que más de 60 millones de personas en Estados Unidos han sufrido algún tipo de acoso en su entorno laboral, y que las empresas han pagado más de 68 millones de dólares por reclamaciones legales por acoso sexual sólo en 2019. Apenas un 64% de las empresas en 2019 ofreció el permiso de paternidad remunerado a los padres biológicos en Europa y, en España, los empleados con algún tipo de discapacidad tienen, de media, una retribución un 15% inferior al resto de los empleados. Finalmente, y a pesar de algunos avances importantes, las minorías siguen subrepresentadas en los Consejos de Administración de las empresas en todo el mundo. Lamentablemente, estos son sólo algunos ejemplos de los muchos que podemos encontrar.

Por ello, es importante implementar acciones como velar por el compromiso de igualdad de remuneración en los mismos puestos de trabajo para hombres y mujeres, no penalizar la maternidad o paternidad, revisar prácticas que sean inclusivas con las personas discapacitadas, crear políticas no discriminatorias frente al género, la edad, la raza y la religión, promover una cultura corporativa basada en el respeto y favorecer programas que logren, de manera progresiva, erradicar la división por estos conceptos en el mundo laboral, a todos los niveles. Ese ha de ser el verdadero objetivo y el mantra que rijan todos los proyectos e iniciativas en este terreno, en todos los países, tanto desde los poderes públicos, mediante el impulso y puesta en marcha de legislación con-

creta y normativas positivas, como desde el sector privado y la propia ciudadanía y la responsabilidad civil. Fácil, no. Necesario, sí. Posible, también.

Aunque llevará tiempo, hay datos alentadores que animan y refuerzan la necesidad de hacerlo. Diferentes estudios demuestran que contar con Consejos de Administración y Comités de Dirección con diversidad étnica y cultural aportan una rentabilidad un 43% superior a la media; que las organizaciones con estrategias de inclusión holísticas logran el triple de beneficios financieros y tienen un índice de rotación un 35% más bajo con respecto a la media; y que la capacidad de innovación está 6 veces por encima de la media en aquellas compañías en las que se garantiza la igualdad entre géneros.

Además, tal y como anticipábamos, las organizaciones con culturas inclusivas y no discriminatorias tienen 3 veces más posibilidades de alcanzar el grado de «alto rendimiento», aumentando hasta 6 si nos referimos a «agilidad e innovación» y hasta 8 en cuanto a capacidad de lograr mejores resultados comerciales en un mercado cada vez más condicionado por consumidores que exigen a las empresas un enorme compromiso ESG.

## COMPROMISO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LA ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL ↓

No es labor ni competencia de Willis Towers Watson entrar a valorar las decisiones políticas que puedan tomarse en los diferentes países para avanzar en igualdad y potenciar la inclusión de un talento diverso y enriquecedor. Pero como consultora especializada en «Inclusión y Diversidad», y por lo que nos ha enseñado nuestra amplia experiencia en este terreno a lo largo y ancho del globo en centenares de compañías y organizaciones, podemos asegurar que el compromiso del Consejo de Administración y de toda la alta dirección empresarial es clave para, más allá de que, por supuesto, se cumpla la normativa vigente en el país en el que opera la compañía, adelantarse a ésta. Y la mejor manera de tener los recursos para hacerlo es que en la definición de la cultura y los valores de la empresa estén ya embebidos los propios de la diversidad.

La definición de I&D es propia de cada empresa pero viene delimitada por factores clave como son el sector en el que opera la compañía, el marco normativo del país o países en los que opera, la marca de empleador que se tiene y que se quiere dar, los retos de la compañía para alcanzar el tipo de diversidad que quiere tener, y de la disponibilidad del talento en cada ámbito.

Por eso, cuando trabajamos con una empresa para asesorar sobre cómo evolucionar en el área de «Inclusión y Diversidad», además de analizar los factores descritos en el apartado anterior, lo primero que afrontamos es realizar un diagnóstico de cuál es la actual situación de la compañía con respecto

**GRÁFICO 1**  
**QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS COMPAÑÍAS PARA PROMOVER INCLUSIÓN, EQUIDAD, JUSTICIA E IGUALDAD.**



Fuente: Elaboración Propia.

a los principios de diversidad que afectan a todo el ciclo de vida del empleado y, en paralelo, analizamos cuál es el modelo de liderazgo existente en la organización, si es único o diversificado, y cómo se alinean -éste o estos- con el modelo de diversidad que queremos tener. Hay que tener conocimientos realistas de cuáles son los retos a los que cada colectivo susceptible de sufrir desigualdad o discriminación se enfrenta ya durante el propio proceso de selección y, una vez forma parte de la empresa, en el desempeño de su profesión en el día a día (relación con los compañeros, promoción, capacitación, etc.).

Un contexto global en el que hemos de comprender, y hacer comprender, que no existe una «diversidad» más importante que otra. Todas y cada una de las personas son importantes, porque todas y cada una de ellas contribuyen con sus peculiaridades, su personalidad, su punto de vista, su entusiasmo y su capacidad. En definitiva, una compañía sólo es grande si su equipo lo es. Si el empleado brilla, la empresa brilla. Nunca olvidemos que detrás de los resultados están las personas.

En este artículo veremos dónde están poniendo el foco las empresas para lograr avances rápidos y eficaces en materia de diversidad. La base: es fundamental aprovechar la cultura corporativa, el liderazgo, los salarios, los beneficios, la progresión de carreras y el bienestar de toda la plantilla para optimizar los esfuerzos de la «Inclusión y Diversidad», reforzar la participación, impulsar el rendimiento y fomentar el capital humano sostenible (ver SUMARIO 1).

**INCLUSIÓN, DIVERSIDAD Y CULTURA EMPRESARIAL COMO FOCO PARA EL LIDERAZGO** ↓

El factor «Inclusión y Diversidad» y toda la cultura corporativa -desplegada o por desplegar- al respecto, representan hoy uno de los principales focos de trabajo de los consejos de administración de las compañías y, en cascada, de sus Consejeros Delegados

y otros primeros niveles directivos y, por supuesto, de la dirección y responsables de sus departamentos de Recursos Humanos.

En este punto, es especialmente importante hacer hincapié en dar también a los mandos intermedios, fundamentales en la creación de la cultura de la empresa, las herramientas necesarias para garantizar que existe diversidad en la organización. Entre ellas, podemos destacar programas de formación para que no haya estereotipos, modelos abiertos de selección, políticas neutrales de incrementos salariales, promociones diversas o la creación -y fomento- de redes activas de empleados que velen por la diversidad.

Algunas medidas para detectar y luchar contra el sesgo inconsciente en las empresas: consultar periódicamente a la plantilla (hombre y mujeres) mediante encuestas sobre cómo perciben la situación; analizar si se utiliza un vocabulario corporativo predominantemente masculino; cómo son los comportamientos en la organización de hombres y mujeres (a la hora de dar opinión, de resolver en reuniones, de los comentarios en las redes internas, etc.), cómo son -si existen- los *role models* de las mujeres en el organigrama y que acciones toma la compañía para cubrir las carencias en aquellos casos en los que no haya tales *role models* femeninos; cómo son los procesos, cómo se facilita el trabajo flexible, cómo es el trabajo a la hora de volver de una baja por maternidad, etc. Hay que tomar el pulso a la realidad de la empresa para poder atajar de verdad los problemas de inequidad.

Por eso, cada vez es más habitual, y necesario, que los líderes corporativos pongan el foco en disponer de datos certeros sobre si su compañía tiene, o debe desarrollar, medidas que garanticen salarios justos, que se trabaja por erradicar la brecha de género y/o la de talento, que la base de empleados se alinea con las necesidades futuras del negocio y en qué punto está el impulso y fomento a una cada vez mayor diversidad en toda la organización. Entre otros muchos factores.

No es de extrañar que el liderazgo se ligue, cada vez más, al debate sobre si se dispone de una cantera diversa de talento y sucesores con habilidades que serán clave para afrontar el futuro del negocio, o una representación diversa en todos los niveles, incluyendo la orientación al cliente, o a los posibles sesgos sistémicos en las decisiones salariales conforme al desempeño, o cómo de integrados y alineados están los programas de beneficios con la estrategia de «Inclusión y Diversidad», o si los programas de beneficios actuales satisfacen realmente las necesidades de una fuerza laboral diversa. Por poner solo algunos puntos recurrentes sobre la mesa. El debate abierto es mucho más amplio.

### LA PANDEMIA COVID-19 AGRAVA LA SITUACIÓN ↓

La crisis económica surgida por la pandemia ha venido a complicar más la situación, ya que está agrandando la brecha salarial, de igualdad y de capacidad de acceso al sistema laboral de minorías y colectivos ya previamente desprotegidos.

El COVID-19 ha impactado en empresas y empleados, exacerbando las desigualdades estructurales que afectan a nuestra sociedad (ver SUMARIO 2). La discriminación y un aumento en el estigma y el perfil racial hacia la etnia, las personas de color, los asiáticos, los hispanos, las minorías y, en general, todos los grupos subrepresentados están erosionando aún más una infraestructura social ya debilitada, alimentando la incertidumbre y prendiendo la mecha de disturbios prolongados en numerosos países.

- Para atajar esta realidad, recomendamos a las empresas e instituciones unas claras líneas de actuación hacia un mayor compromiso con la I&D pivotando sobre 4 pilares:
- Evaluar la diversidad del talento y garantizar la equidad en la organización.
- Revisar y expandir políticas flexibles de trabajo para garantizar la conciliación y el acceso a soluciones de *wellbeing*.
- Asegurar la instauración, la protección y el cumplimiento de políticas claras de no discriminación y acoso.
- Identificar y proteger el talento vulnerable a través de fuertes redes de seguridad.

Pero, además y por encima de todo esto, hay que abogar por una escucha abierta a todos los empleados para entender su contexto y necesidades particulares, y especialmente, a los más vulnerables, porque el compromiso de una empresa con la «Inclusión y Diversidad» demuestra que las personas importan no por su origen, edad, creencias... sino por quiénes son, lo que aportan y cómo transmiten su yo distinto e individual para crear una organización más heterogénea, resiliente y próspera.

El contexto actual nos exige una nueva mirada mucho más responsable y respetuosa hacia la I&D, con un enfoque específico en los trabajadores subrepresentados, los más vulnerables y aquellos cuya voz no se escucha para darles cabida y representatividad en las organizaciones y en la sociedad.

### ¿QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS COMPAÑÍAS PARA PROMOVER LA INCLUSIÓN, LA DIVERSIDAD, LA JUSTICIA Y LA IGUALDAD? ↓

La buena noticia es que los últimos análisis de Willis Towers Watson<sup>(2)</sup> apuntan a que el 87% de los empleadores planea tomar medidas para superar las barreras que aún quedan con respecto a la creación de una verdadera política inclusiva (ver SUMARIO 3) y construir una cultura basada en el respeto en los próximos tres años. De ese porcentaje una amplia mayoría (89%) considera que la diversidad es el problema fundamental que debe ser tratado.

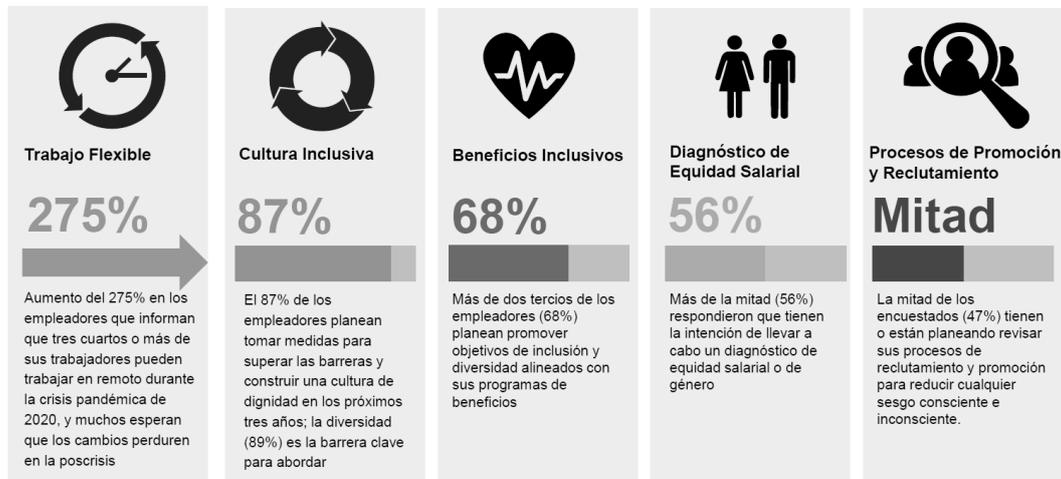
Más de dos tercios de los empleadores (68%) planean promover objetivos de inclusión y diversidad alineados con sus programas de beneficios. Más de la mitad (56%) asegura que tienen la intención de llevar a cabo un diagnóstico de equidad salarial o de género y un 47% que ya tiene o está planeando revisar sus procesos de reclutamiento y promoción para reducir cualquier sesgo consciente e inconsciente.

Algo también interesante es que la crisis por el COVID-19 ha generado un aumento muy significativo en el número de empresas que han hecho todo lo necesario para que sus plantillas se mantuviesen activas y conectadas en remoto (más de tres cuartas partes), y muchas de ellos esperan que, aunque estas cifras bajen un poco, la tendencia perdure una vez superada la pandemia. El reto ahora es que ese trabajo en remoto pueda ser desarrollado por todos los empleados para que no surjan frentes de nuevas desigualdades.

El modelo de trabajo que propone Willis Towers Watson a los clientes a los que asesora en todo el mundo de cara a lograr acelerar la tan necesaria implementación de una óptima política de I&D a través del capital humano pasa por una exploración y entendimiento profundos del contexto de I&D en las organizaciones, realizando análisis de programas, políticas, valores, cultura y prácticas de trabajo, para luego definir dónde y cómo quiere posicionarse la organización en este ámbito, incluyendo métricas (KPIs) a las que comprometerse. Con esta aproximación se podrá diseñar un plan de implantación, movilización y viralización de la estrategia con programas segmentados que permitan su evolución, actualización, permanencia y sostenibilidad en el tiempo.

Hablamos de un proceso holístico en el que, además, han de estar involucrados todos los perfiles de la organización. Desde la más alta dirección, hasta el último becario que se haya incorporado. Y ha de contar con metodologías, herramientas y guías para

**GRÁFICO 2**  
**QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS COMPAÑÍAS PARA PROMOVER INCLUSIÓN, DIVERSIDAD, EQUIDAD E IGUALDAD**



Fuente: Elaboración Propia.

**GRÁFICO 3**  
**CÓMO PROMOVER INCLUSIÓN, DIVERSIDAD, JUSTICIA E IGUALDAD**

Gestión del Talento	Análisis del Talento	Garantizar que los análisis clave se supervisen a lo largo del ciclo de vida del talento y se analicen de forma rutinaria para obtener información crítica
	Reclutamiento & Selección	Garantizar ofertas de empleo y herramientas de selección sin sesgos, diversos equipos de entrevistas y diversas listas de candidatos
	Gestión del Desempeño	Asegurar que el desempeño se evalúe en medidas claras de logros y contribución, no "face-time" o "time in the office"
	Habilitación de Carrera	Garantizar el acceso y la asequibilidad a las oportunidades de aprendizaje/reskilling
	Plan de Sucesión	Garantizar la medición de pipeline de diversidad a través de paneles de diversidad
Total Rewards	Salarios	Garantizar la equidad en las decisiones de pago y bonificación y el cumplimiento de la equidad salarial a nivel global y local
	Beneficios	Asegurar que los programas de beneficios, las políticas y las ventajas incluyan diversas necesidades de la fuerza de trabajo, y sean accesibles y asequibles para todos
	Wellbeing	Asegurar que los programas se dirijan al bienestar financiero, emocional, físico y social de los empleados y conozcan a los empleados "dónde están" y "a dónde quieren ir"
Cultura	Carrera	Centrarse en los planes de desarrollo profesional con énfasis en fortalecer el pipeline Asegurar que las oportunidades de reskilling sean accesibles y asequibles para todos
	Activación del Liderazgo	Asegurar que el compromiso con la inclusión y la diversidad se articule a través de la autenticación de las comunicaciones y acciones de liderazgo, y establecer medidas de responsabilidad para los líderes en torno a la creación de una cultura inclusiva e imparcial
	Employee Experience	Asegurar que la Propuesta de valor del empleado (EVP) se alinee con la estrategia de I&D a través del propósito, las personas, el trabajo y la estrategia de total rewards, y la Experiencia del empleado (EX) refleja los puntos de contacto diarios y los momentos que son esenciales para la cultura
	Mentalidad de Empresa Saludable	Establecer grupos que apoyen y celebren las diferencias y experiencias compartidas equilibradas con objetivos para mejorar el negocio con diversas perspectivas y nuevas formas de pensar
Riesgos	Voz & Compromiso	Asegurar que se escucha a los empleados a través de una variedad de estrategias de escucha y comentarios
	Revisión de Riesgos	Desarrollar marcos de gestión de riesgos y análisis de cumplimiento de mejores prácticas de gestión de riesgos
	Perfil de Riesgos y Evaluación de Seguros	Analiza los perfiles de riesgo para tomar medidas predictivas específicas y mostrar la frecuencia y la gravedad previstas de las reclamaciones de prácticas laborales

Fuente: Elaboración Propia.

implementar, ejecutar y comunicar el plan de gestión de cambio.

**LA DESIGUALDAD POR GÉNERO EXISTE E IMPORTA**

Como se mencionaba anteriormente, la diversidad es buena siempre. No hay «mejores» y «peores» diversidades. La desigualdad de derechos y deberes no tiene justificación en las organizaciones y hay que trabajar para que dejen de existir a todos los niveles y para todos los colectivos. Pero sí hay situaciones en las que, por su amplitud, «normalización» y el enorme número de personas

a las que afecta, la discriminación es especialmente significativa. Una de ellas es, qué duda cabe, la brecha salarial por género, ya que afecta negativamente a millones de mujeres en todo el mundo. Nuestros análisis arrojan que menos del 10% de las grandes empresas europeas multinacionales publican sus resultados globales en materia de igualdad retributiva. Esto quiere decir que todavía queda mucho camino por recorrer en temas de transparencia.

En España nos encontramos en un gran proceso de cambio y adaptación en las empresas. La transparencia para acabar con la desigualdad de géne-

ro es algo que vienen reclamándolo desde hace tiempo distintos *stakeholders* (los empleados, sobre todo las nuevas generaciones; las redes sociales, a la hora de conocer y de publicar que las empresas sean transparentes con sus políticas de compensación; los accionistas, a través de las distintas normas de sostenibilidad, también están exigiendo a las compañías ser transparentes y conocer cómo se elaboran las políticas de remuneraciones). Y el legislador nos está reclamando avanzar en el principio de transparencia retributiva mediante el que se pretende sentar las bases para lograr la igualdad retributiva a través del cumplimiento de 3 criterios:

1. Una valoración de los puestos de trabajo que garantice la igualdad salarial entre puestos de igual valor para hombres y mujeres.
2. Un diagnóstico, mediante auditoría retributiva, de sus distintas políticas de compensación y el establecimiento de planes de acción para hacer frente a esas desigualdades.
3. Un registro retributivo donde se publiquen las medias y medianas de las retribuciones que han percibido los distintos trabajadores en función de su nivel, de su grupo profesional y de su valoración de puestos.

En octubre de 2020, el Gobierno de España anunció la aprobación en el Consejo de Ministros de los dos Reales Decretos previstos contra la desigualdad salarial por género, lo que supone un paso adelante en el ámbito laboral. Desde ese momento, el Ejecutivo da 6 meses a las empresas para implantar el registro que garantice la transparencia de los sueldos de sus plantillas.

Desde entonces, hemos detectado un importante incremento de las compañías que nos consultan acerca de lo que han de hacer. Claramente, las empresas tienen encima de la mesa su estrategia de «Inclusión y Diversidad», y se están esforzando para sentar las bases en función de su contexto y de sus posibilidades reales (ver SUMARIO 4). No todas parten del mismo punto, lógicamente, y necesitan tomar diferentes medidas para garantizar esa transparencia, pero sí hay un factor clave que ha de regir en todas desde nuestro punto de vista: que el consejo de administración y el comité de dirección «esponsoricen» el programa.

Es decir, los líderes han de ser el ejemplo a seguir y los impulsores para garantizar la igualdad retributiva y un reflejo de lo que la compañía quiere ser en el medio y largo plazo. El reto consiste en bajar en cascada el mensaje para que la cultura del esfuerzo, del mérito y la capacidad, junto a recomendaciones para estimular la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, llegue al resto de la organización y, sobre todo -y una vez más-, en los mandos intermedios, quienes, en la mayoría de las ocasiones son los garantes de facto de la aplicación de la política de remuneración

y de que exista igualdad y equidad salarial entre hombres y mujeres. Las políticas de compensación han de estar bien diseñadas, articuladas e implantadas para que sean transparentes, pero no serán efectivas si no se articulan desde el liderazgo de la compañía.

## LA LUCHA CONTRA EL SESGO INCONSCIENTE

Generalmente, y según nuestra experiencia, las desigualdades retributivas entre hombres y mujeres no se generan en el diseño de la política retributiva en sí, ya que el diseño de la política de compensación total sobre la base de una valoración de puestos, con carácter general, se llevan a cabo de forma objetiva. A lo que hay que prestar especial atención es a la implantación y/o administración real de los planes, en la que los propios managers pueden estar teniendo sesgos inconscientes a la hora de aplicarlos. El liderazgo, de nuevo, es crucial para avanzar en este tema.

Un ejemplo que puede ilustrar ese sesgo inconsciente lo muestra nuestro último análisis de la información que hacen pública de las empresas del Ibex: la brecha salarial en retribución fija es de un 11% y de un 10% en retribución total. Pero cuando analizamos la brecha salarial por sectores de esas compañías vemos que es menor en las empresas tecnológicas y energéticas, y ligeramente superior para las que operan en el sector bancario. Esto es algo que, más allá de los sectores y de las compañías, depende también del «nivel» del perfil que, a su vez, está muy asociado con el valor del puesto.

De hecho, es el primer criterio de los tres antes mencionados que nos pide el regulador. Para ello hay que determinar el nivel de contribución de los puestos a la organización, pero siempre pensando en puestos, no en el género de las personas porque un trabajo tendrá igual valor que otro cuando la naturaleza de las funciones o tareas efectivamente encomendadas, las condiciones educativas, profesionales o de formación exigidas para su ejercicio, los factores estrictamente relacionados con su desempeño y las condiciones laborales en las que dichas actividades se llevan a cabo en realidad sean equivalentes.

Para verificar si nos encontramos frente a trabajos de igual valor podrán utilizarse herramientas de valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género, o cualquier otro que permita obtener de manera objetiva información sobre la presencia de los factores descritos. Y, generalmente, cuando hacemos los análisis por «niveles», observamos que en los superiores - directivos y managers- aumenta la brecha salarial entre hombres y mujeres. En este sentido, se debe analizar, y tratar de atajar, primero la desproporción de hombres y mujeres y, a su vez, analizar si la brecha se extiende a todo el organigrama. Es un tema de progresión.

La clave del puzzle no está en hacer el cálculo sobre cuál es esa brecha salarial o cuál es esa desigualdad salarial. Lo importante es ir a la raíz de dichas desigualdades donde el liderazgo debe jugar un papel fundamental (ver SUMARIO 5).

### LIDERAZGO PARA FOMENTAR EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA MUJER ↓

Volviendo a las compañías del Ibex, el análisis de sus datos públicos indica que solo el 27,5% de los Consejos de Administración está compuesto por mujeres y, de los 442 directivos de los Comités de Dirección, un 17% son mujeres. Entre los niveles altos, hallamos una población preminentemente masculina, con un 80% de hombres para perfiles directivos y de cerca de un 70% para mandos intermedios. En torno a un 60% de la plantilla son hombres y un 40% está conformado por mujeres, y no solo a nivel general, sino que cuando realizamos el corte por edades se mantiene esta relación para todas las generaciones, desde los *baby boomers* hasta los *millenials*.

Si bien es cierto que se aprecia una evolución en el porcentaje de mujeres consejeras, llegando casi a un 30%, tal y como establece el Código de Buen Gobierno, el porcentaje de directivas (miembros del Comité de Dirección) no ha registrado apenas avance con respecto a años anteriores. En paralelo, la retribución total target (por un cumplimiento de objetivos al 100%) a favor de los hombres es sensiblemente mayor, en porcentajes de un 15% para la mediana y de un 13% para la media, que la percibida por sus compañeras.

El análisis de la equidad salarial (igualdad retributiva para trabajos de igual valor) muestra que las diferencias en retribución total target son menores que para la brecha salarial. En este caso, las diferencias se mueven de media en torno al 3% y al 5% a favor de los hombres. En los niveles directivos, los hombres perciben un 16% más, de media, que las mujeres.

Por eso, es importante que los líderes empresariales velen por conocer la raíz del problema y busquen posibles soluciones para que sus empleados, hombres y mujeres, quieran optar a las mismas oportunidades de desarrollo profesional. Es importante que creen una cultura y unos valores corporativos que empoderen a las mujeres a acceder y a tomar esos roles. No se trata sólo de un tema retributivo, sino que abarca todo el ciclo de vida del empleado (ver SUMARIO 6).

Es importante que las empresas, a través de sus líderes, se planteen a raíz de esas desigualdades o a raíz de ese análisis cómo son sus procesos de selección; cómo son sus procesos de *on boarding*; si los anuncios de trabajo que publican son neutros o no; cómo es la cultura que tiene la organización; si se está permitiendo o no, en igualdad de condiciones y contexto, el desarrollo profesional de toda la planti-

lla; si se proporcionan horarios flexibles que permitan conciliar; si hay medidas y políticas para asegurar que los managers sean objetivos a la hora de asignar retribución variable, bonos y otros paquetes de compensación; si se es justo o se está discriminando; cómo son los procesos de desarrollo de carrera; cómo son las salidas... En definitiva, no es tanto el análisis, *per se*, de la desigualdad salarial, quizá ni siquiera de si existe o no, sino de cuál es la raíz de este problema para poner una solución.

### EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN LA GESTIÓN DE LA I&D ↓

Un dato importante para tener en cuenta es que, aún, el 50% de la población no está conectada a Internet, por lo que la contribución de la digitalización no es la misma para todos. Hay que trabajar en la transición digital y que esta sea inclusiva.

Pero, qué duda cabe, las tecnologías han evolucionado y se han integrado en prácticamente todos los aspectos de la vida de las personas, creando y transformando también los puestos de trabajo. El hecho de digitalizar procesos antes manuales permite ser mucho más eficiente y centrarse en lo verdaderamente importante que es ofrecer un buen servicio.

Ante ese reto, lo más importante es reciclarse, profesional y digitalmente, para estar preparados para afrontar esta transformación digital, abrazar los cambios y, por supuesto, ayudar a nuestros mayores con dificultades para adaptarse a ella.

La tecnología es el facilitador clave en la transformación digital en la que estamos inmersos por cómo está revolucionando la vida de las personas. El 5G, inteligencia artificial, servicios como la telemedicina, el internet de las cosas, robots, exoesqueletos, apps, etc. están ayudando y facilitando la vida a todas las personas, incluidas aquellas con discapacidad funcional. Y esto es un reto apasionante.

Nos encontramos en plena transformación digital, con una apuesta clara por las tecnologías más innovadoras como *Insurtech*, *Blockchain*, *Big Data* o Inteligencia Artificial, así como el lanzamiento de *start ups*. Es importante que las nuevas generaciones perciban toda esta innovación que está produciéndose en las compañías y, para ello, es necesario que los líderes corporativos sepan también cómo implementar políticas para atraer y potenciar la diversidad y el talento de los nuevos perfiles que elijan en sus procesos de selección (ver SUMARIO 7).

### EL DEBATE QUE NO HA DE CESAR ↓

Cada vez son más las empresas que apuestan por fomentar entornos de trabajo en los que la sostenibilidad, la salud, la seguridad y el bienestar de todos los empleados es prioritaria. Tener unas políticas coherentes con las que se cumpla lo que se comunica en materia de igualdad e I&D es vital, porque

la diversidad sin inclusión y protección no es nada. Una plantilla puede tener diferentes perfiles, pero si se sienten cautivos, poco integrados, nada valorados y, por tanto, no son felices en el trabajo, las políticas habrán fracasado. El liderazgo, por supuesto, también.

Parfraseando a Richard Branson, «*Si nos fijamos en lo mejor de nuestros empleados, van a florecer. Si criticamos o miramos lo peor, se van a marchitar. Todos necesitamos un riego abundante.*» Ese riego, ese cuidado, se fomenta a través de una sólida cultura corporativa en la que cada persona puede ser

sí misma mostrando todo su potencial, valorada por lo que hace y sentirse libre de expresarse; sin armarios, sin techos de cristal, sin sesgos.

Esta preocupación permitirá que una empresa cumpla su fin fundamental, que no ha de ser otro que unir a todas las personas que la integran para alcanzar objetivos comunes. Porque un buen clima laboral no sólo es importante para el propio bienestar del empleado, sino que también tiene un impacto real en el rendimiento, como hemos visto en diferentes apartados de este artículo.

### CUADRO 1 EL LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

Por primera vez en la historia, en las compañías conviven cuatro generaciones distintas. Todas ellas aportan valor y tienen capacidad de adaptación al cambio y, en esta ecuación, es crucial defender la importancia de medir a las personas por su talento y no por su edad, y abogar por una adecuada gestión del liderazgo para convertir las diferencias en ventajas competitivas.

Se trata de ejercer un liderazgo intergeneracional, empático, que escuche, entienda y abrace las diferencias y se adapte rápidamente a los cambios con el fin de evitar fricciones entre las distintas generaciones de empleados y fomentar una buena convivencia.

En este sentido, hemos de tener presente que el modelo de liderazgo está cambiando hacia una mayor transversalidad y colaboración, y, de nuevo, se perfila como crítica la adaptación cultural de los mandos intermedios para que prediquen con el ejemplo y trabajen en los sesgos inconscientes, haciéndolos conscientes.

Fuente: Elaboración Propia.

### CUADRO 2 PRINCIPIOS CLAVE

- El compromiso de los líderes con la inclusión y la diversidad es importante, y ha de estar articulado a través de la propuesta de valor a los empleados; a los consumidores a través de la marca; y a los inversores a través del rendimiento empresarial, la sostenibilidad y las políticas ESG.
- Cuando las empresas tienen plantillas inclusivas y diversas se conectan mejor a través de diferentes perspectivas y pensamientos. Escuchan más de cerca y abren sus mentes aún más. Se vuelven más ágiles en su capacidad para satisfacer una serie de necesidades de las partes interesadas.
- La inclusión y la diversidad ayudan a las empresas a crecer fomentando culturas donde el talento diferenciado impulsa la creatividad y la innovación, el rendimiento empresarial, la sostenibilidad y la mejora de los resultados financieros.
- El compromiso de una empresa con la inclusión y la diversidad demuestra que las personas importan, no en función de dónde vienen o de lo que creen, sino de quiénes son y cómo transmiten su yo distinto e individual para crear una organización más amplia y unificada.
- Las nuevas realidades exigen una nueva mirada a la inclusión y a la diversidad, con un enfoque específico hacia los trabajadores subrepresentados, los más vulnerables y aquellos cuya voz no se escucha.

Fuente: Elaboración Propia.

## ANEXO: PRINCIPALES SUMARIOS

### SUMARIO 1:

Es fundamental aprovechar la cultura corporativa, el liderazgo, los salarios, los beneficios, la progresión de carreras y el bienestar de toda la plantilla para optimizar los esfuerzos de la «Inclusión y Diversidad»

### SUMARIO 2:

El COVID-19 ha impactado en empresas y empleados, exacerbando las desigualdades estructurales que afectan a nuestra sociedad

### SUMARIO 3:

El 87% de los empleadores planea tomar medidas para superar las barreras que aún quedan con respecto a la creación de una verdadera política inclusiva

### SUMARIO 4:

Las empresas tienen su estrategia de «Inclusión y Diversidad» encima de la mesa, y se están esforzando para sentar las bases en función de su contexto y de sus posibilidades reales

### SUMARIO 5:

La clave del puzle no está en hacer el cálculo sobre cuál es esa brecha salarial o cuál es esa desigualdad salarial. Lo importante es ir a la raíz de las desigualdades y aquí el liderazgo es fundamental

### SUMARIO 6:

Los pasos adelante para erradicar la brecha de género han de darse, en primera instancia, desde un desempeño eficaz del liderazgo. Un liderazgo que ha de priorizar el talento y la diversidad

### SUMARIO 7:

Los líderes corporativos han de saber implementar políticas para atraer y potenciar la diversidad y el talento de los nuevos perfiles que elijan en sus procesos de selección ligados a la innovación tecnológica

## REFERENCIAS

- [1] *Cuestionario para Capital Humano-MARZO2020*
- [2] *Willis Towers Watson, McKinsey & Company, Journal of Economics & Management Strategy, Inclusion Institute; Morgan Stanley HERS Report, Australian Institute of Company Directors, Eurostat, European Disability Forum. Comisión Europea, A. Gorodzeisky y M. Semyonov, Glassdoor, INE y Harvard Business Review.*
- [3] *2020 Willis Towers Watson COVID-19 Survey; 2020 Willis Towers Watson Workplace Dignity Survey; 2020 Willis Towers Watson 2019/2020 Global Benefits Attitudes Survey 2019 Willis Towers Watson Emerging Trends in Health Care Survey; 2018 Willis Towers Watson Getting Compensation Right Survey)*

# DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y EQUIDAD EN LAS ORGANIZACIONES: GESTIONAR EL PRESENTE PARA LIDERAR EL FUTURO

**LUCILA GARCÍA**

Fundación SERES

Los resultados de las elecciones presidenciales norteamericanas anunciados recientemente son importantes e históricos por muchas razones. Una de las razones más destacables proviene de haber elegido a la primera mujer y la primera persona negra e india para el cargo de Vicepresidente de Estados Unidos.

Marian Wright Edelman dijo que «no puedes ser lo que no puedes ver». Es complejo tener la confianza para perseguir objetivos profesionales, e incluso tener ideas sobre qué objetivos se pueden perseguir, cuando no ves personas que comparten tus mismas identidades y experiencias en esos puestos. Como nunca había visto a una vicepresidenta que tuviera sus identidades y antecedentes para emular, Kamala Harris tuvo que soñar en grande y trabajar más duro para ser la líder que es hoy. Debido a ese arduo trabajo, talento en bruto y determinación inquebrantable, se convirtió en la primera mujer negra en ostentar este puesto, pero lo que es más importante, abrió también un camino para quienes venían detrás de ella. Las personas que comparten su identidad pueden ahora verse a sí mismas en lugares similares de liderazgo. Como dijo en su discurso de victoria: «Si bien puedo ser la primera mujer en este puesto, no seré la última. Porque cada niña que nos ve esta noche, ve que éste es un país de posibilidades».

## INTRODUCCIÓN ↓

La importancia de ver modelos a seguir que comparten la propia identidad comienza a una edad temprana. A menudo, los sueños de las personas de lo que «quieren ser cuando sean mayores» requieren décadas de experiencias educativas y profesionales para alcanzarlos. Por eso es tan importante que los niños y niñas tengan modelos a seguir que se parezcan a ellos y ellas en los lugares a los que podrían aspirar. Los estudios han demostrado que las aspiraciones profesionales de los niños y las niñas están muy influidas por las personas que ven en sus vidas y en los medios de comunicación, y que estas aspiraciones varían según el género, la raza y el nivel socioeconómico. Priyanka Raha, madre indio-estadounidense de dos hijos y directora ejecutiva de PopSmartKids, compartió: «Cuando mis hijos ven a un líder en la televisión nacional, quiero que se vean reflejados en ese líder. Eso ha sido difícil cuando se les ha dicho que “no son estadounidenses”, basándose únicamente en el color de su piel. Quiero criar a mis hijos para que tengan las mismas ambiciones

que cualquier niño o niña de la clase, no como una excepción, sino como lo más normal: creer que pueden ser quienes quieren ser». Ver a Kamala Harris, una mujer negra e india, hija de inmigrantes y graduada de HBCU, elegida para el segundo cargo más alto del país, abre las opciones de lo que es posible para tantas personas que se identifican con esos aspectos de su origen.

Desde hace tiempo estudios que ahondan en la realidad de la empresa han puesto de manifiesto que la diversidad y la inclusión son ventajas competitivas que representa importantes oportunidades y beneficios para las empresas y la sociedad. Hoy sabemos que los equipos diversos mejoran la productividad, son más creativos y tampoco es de extrañar que aprovechen las oportunidades de forma más proactiva. Para hacer esto posible, por un lado, las empresas deben atraer el mejor conocimiento y aptitudes con una oferta de igualdad de oportunidades a sus empleados y, al mismo tiempo, deben favorecer la convivencia de culturas diversas e inclusivas, donde cada uno se muestre tal y como es.

Hoy la velocidad de cambio es mucho mayor que nunca. Por un lado, una tecnología imparables que está ya trabajando en sistemas y soluciones que ni siquiera imaginamos que existen, pero que indudablemente pueden tener un impacto en la aparición y en la eliminación de barreras, en la generación, aumento o disminución de brechas sociales. No sorprende que estos aspectos relacionados con la inclusión aparezcan ya desde el principio de los diseños basados en IA. Dotar la inteligencia artificial de criterios inclusivos será una de las acciones más importantes en el futuro inmediato, y una responsabilidad de las empresas para generar un impacto positivo con los productos y servicios que ponen en el mercado.

Por otra parte, nos enfrentamos a una crisis sanitaria sin precedentes que configurará un mundo diferente, que desnudará de lo accesorio y que ofrecerá un nuevo entorno con nuevas oportunidades de innovar, mejorar y trabajar por impactar de una manera positiva en la sociedad. Si nos fijamos en la tecnología como factor de progreso y disrupción, creo que hay una idea clara y básica: no podemos permitirnos que nadie quede atrás en esta llamada cuarta revolución industrial. Las estimaciones de la OCDE apuntan a más de mil millones de empleos que sufrirán algún tipo de transformación debido al impacto de la tecnología, casi un tercio de todos los empleos en todo el mundo en la próxima década. Por su parte el Foro Económico mundial valora en 133 millones de nuevos empleos en las principales economías para satisfacer las demandas de la cuarta revolución industrial. En muchas compañías el 80% del valor de las empresas ya se explica por los intangibles. Reducir las desigualdades dentro de las organizaciones debe ser un reto que esté integrado en las conversaciones que tenemos con nuestros grupos de interés. Naturalmente, en plena 4ª revolución industrial no podemos dejar a nadie atrás y

marcos como el que nos ofrece el ODS 10, reducción de las desigualdades, con independencia del perfil de la empresa, es una oportunidad única, para acceder a nuevos mercados, de tal forma que las compañías pueden asegurar la sostenibilidad de su cadena de valor y crear lazos más fuertes en las comunidades donde operan.

Es importante trabajar por igual diferentes conceptos asociados a este tema: diversidad, inclusión y equidad. Diversidad para aceptar y admitir las diferencias, inclusión para apostar por las diferencias y darle a cada una su lugar y equidad para asegurar la igualdad de oportunidades. En mi opinión, debemos hablar siempre de los tres conceptos ligados e igualmente trabajados, puesto que su integración es un elemento empresarial estratégico que está conectado con la capacidad de gestionar las diferencias individuales en un equipo de trabajo, promoviendo la diversidad de talentos, experiencias e identidades y posibilitando que cada profesional se sienta único, pero, al mismo tiempo, identificado con el grupo al que pertenece. La gestión efectiva, asignación de presupuesto y responsabilidades, medición del impacto y compromiso en el largo plazo con estos conceptos conducen a organizaciones más innovadoras, sostenibles en el tiempo y que caminan hacia un modelo de empresa que ve en las diferencias una oportunidad.

En la Fundación Sociedad y Empresa Responsables (SERES), hemos identificado en este proceso una pieza fundamental que es el efecto tractor de la Alta Dirección en el diseño de políticas, buenas prácticas y medidas que favorezcan entornos de trabajo con proyección de crecimiento personal y laboral. Contar con líderes responsables capaces de entender la diversidad como estrategia es una palanca necesaria para la transformación de las empresas hacia nuevos modelos. La experiencia nos dice que las empresas más diversas, son empresas más eficientes, más completas, en definitiva, de mayor excelencia, y más alineadas con los objetivos de sus grupos de interés. Queremos más empresas que abracen la diversidad, más innovadoras, comprometidas socialmente y que miren al largo plazo al tiempo que estimulan el cambio. Desde SERES trabajamos de la mano de las empresas, co-creando e impulsando propuestas orientadas a seguir construyendo una sociedad más fuerte, más sana y, por lo tanto, más sostenible en el tiempo. Fruto de esta colaboración desde hace años tenemos en marcha un equipo de trabajo, LabS Diversidad e Inclusión, con empresas desde el que abordamos estos retos atendiendo las distintas variables de la diversidad, traemos tendencias nacionales e internacionales, compartimos buenas prácticas, fomentamos el *networking*, establecemos dinámicas y metodología de medición para los KPIs vinculados a diversidad, inclusión y equidad.

Desafortunadamente, es difícil encontrar un modelo único para promover la diversidad, la inclusión y la equidad. Sin embargo, según un estudio de Boston

Consulting Group sí pueden existir palancas o condiciones que favorezcan el empleo equitativo (como la igualdad salarial), el liderazgo participativo, el apoyo de la alta dirección para la diversidad y las prácticas de comunicación abierta.

La diversidad (entendida en sentido amplio, como inclusiva y equitativa) es una oportunidad tangible con además potencial de crecimiento para las compañías. De hecho, está asociada a incrementos de hasta el 12,9% de los ingresos por innovación. La relación entre diversidad e innovación puede ser especialmente significativa para las empresas con operaciones e intereses en varios países. Esto tampoco es sorprendente, ya que las empresas globales están en una mejor posición para aprovechar y explotar la diversidad de impacto, si aprovechan la oportunidad de forma proactiva.

Otro aspecto relevante bajo el prisma de la diversidad e igualdad es la importancia del «reskilling» en un entorno digitalizado y con brechas de diversidad e inclusión, es esencial adaptar medidas sociales y económicas para que hagan posible que personas y tecnología desarrollen todo su potencial.

Del trabajo realizado entre SERES y Talengo, al que agradecemos su gran conocimiento y experiencia en este tema, existen algunas consideraciones relevantes acerca de la atracción de talento diverso, frenos y palancas existentes o KPIs necesarios para lograr una medición rigurosa dentro de las organizaciones.

### ATRACCIÓN DE TALENTO DIVERSO ↓

En relación con las mejores prácticas, se puede poner el foco en uno de los procesos cuya gestión impacta en todos los ejes abordados anteriormente. Se trata de la atracción y selección de talento diverso. Impacta en:

- La Alta Dirección ¿Cómo de diversos son los perfiles?
- La cultura de la compañía ¿Qué se transmite y cómo de atractiva es hacia fuera?
- Los procesos ¿Son inclusivos los procesos de atracción y selección de talento?
- Los sesgos ¿Hay sesgos en los procesos de atracción y selección de talento de mi compañía?
- Los role models ¿Qué role models representan la imagen de marca de mi compañía?
- La radiografía de la diversidad ¿Hay diversidad de perfiles en mi compañía? ¿Cómo de atractiva es percibida mi organización por las nuevas generaciones?

Las principales barreras que se pueden encontrar son:

**FIGURA 1**  
**IMPACTO DE LA ATRACCIÓN DE TALENTO DIVERSO**



Fuente: Elaboración Propia.

- Tener una imagen de marca excesivamente tradicional y conservadora.
- Valoraciones negativas sobre la marca en redes o páginas especializadas como Glassdoor.
- A nivel cultural, las políticas de la empresa pueden ser también un inconveniente: excesiva carga de trabajo, aperturas en festivos, falta de flexibilidad, etc.

En cuanto a las principales palancas:

- Apostar por la innovación en las campañas de atracción de talento.
- Trabajar la imagen de marca y posicionarla en redes, foros de empresa, etc.,
- Hacer visibles las políticas de diversidad de la empresa a través de portavoces diversos que hagan la empresa más atractiva para perfiles diferentes.
- Aumentar el sentido de pertenencia a través de oportunidades de desarrollo internas, promociones, programas de conciliación y flexibilidad, planes de carrera basados en la meritocracia, etc.
- Contar con una cultura organizativa coherente, con una misión y valores con los que puedan identificarse perfiles diferentes.

### EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE TALENTO DIVERSO: ↓

Las principales barreras que se pueden encontrar son:

- Control de los filtros que utilizamos en el software de selección.
- Vocabulario no inclusivo en las ofertas de trabajo.
- Excesiva demanda del mercado vs. escasez de talento.
- Descripción de puestos mal formulados, en cuanto a hacer atractiva la oferta.

- Sesgos en el proceso de selección, como por ejemplo el sesgo de afinidad, con el que tendemos a valorar de manera más positiva al candidato con quién compartimos formas de pensar, hábitos, entre otros.

En cuanto a las principales palancas:

- Trabajar las ofertas de empleo de manera que, tanto la descripción, como el lenguaje utilizado sea lo más inclusivo posible. Además de descripciones que hagan los puestos más atractivos a otros perfiles.
- Formar a los profesionales del departamento de RR. HH., y en específico, del departamento de selección, en lo que respecta a sesgos.
- A la hora de seleccionar nuevos candidatos, valorar el encaje de estos con los valores corporativos.
- Posicionar externamente a la compañía como una empresa abierta a la diversidad.

## ¿CÓMO MEDIMOS? ↓

Es importante la identificación y definición de indicadores de desempeño que monitoricen la radiografía de diversidad en términos de diversidad visible, pero también se debe prestar atención a aquellos KPI's que ayuden a entender si el cambio cultural se está realizando y si la percepción de inclusión está aumentando. Según el estudio realizado por Talengo, *Diversidad e Inclusión: el punto de vista del CEO*, el 62% de las compañías de este país asegura trabajar en, al menos, tres aspectos de la diversidad: género, edad y funciones, pero no le dedican presupuesto, ni tampoco tienen a un profesional responsable de su desarrollo o KPI's para medir sus avances.

La importancia de cuantificar los logros o la eficacia de las acciones de diversidad e inclusión que se ponen en marcha radica en que los KPI's permitan saber qué funciona para seguir trabajando en ello, qué hay que mejorar o qué prácticas se deberían erradicar.

Los objetivos deben ir, además, vinculados a una estrategia de negocio que permita medir su impacto en la compañía.

A la hora de definir KPI's en diversidad e inclusión, es conveniente, en primer lugar, buscar indicadores objetivos apoyados en datos. En segundo lugar, que de forma natural ya estén contabilizados en la empresa. De lo contrario, puede ser poco realista proponer indicadores que no existen.

Adicionalmente, se pueden utilizar indicadores basados en opiniones o percepciones, como son los de satisfacción del cliente o encuestas de *engagement*.

Es imprescindible que la estrategia de diversidad e inclusión vaya alineada con la estrategia de negocio de la compañía, priorizando las iniciativas clave y las más coherentes con dicha estrategia. Por lo tanto, se hace también imprescindible medir qué cabida tiene la diversidad y la inclusión en la estrategia de negocio.

Algunos KPI's para llevar a cabo esta medición, trabajados en el laboratorio de diversidad realizado junto a Talengo, consultora especializada en esta materia:

- La existencia de un departamento de diversidad e inclusión
- % de objetivos del comité de dirección vinculados al MBO
- Nº de horas dedicadas al desarrollo del plan de diversidad
- Nº de horas destinadas a temas de diversidad en la compañía
- Nº de iniciativas de RSC y diversidad
- % de cumplimiento del presupuesto de diversidad

Por otro lado, se identificaron KPI's directamente relacionados con procesos y políticas internas, en las que los sesgos, la discriminación y la falta de diversidad e inclusión tienen un impacto directo sobre los profesionales y, por ende, sobre la compañía. Es posible hablar de seis dimensiones de trabajo en este sentido:

### 1. **Compensación y beneficios. Algunos ejemplos serían:**

- Nº de criterios objetivos de compensación/aumento salarial
- Igualdad de beneficios por género
- Equidad salarial por género

### 2. **Formación. Algunos ejemplos serían:**

- Nº de cursos o nº de horas de formación en temas de diversidad e inclusión
- % de acceso a las acciones formativas por áreas, roles, género, edad, etc.
- Nº de horas/ nº de programas específicos de diversidad (programas de género, programas de liderazgo inclusivo, formación en sesgos, entre otros)
- Integración de elementos de diversidad e inclusión en la formación de nuevas incorporaciones

**3. Medidas de conciliación. Algunos ejemplos serían:**

- Nº de medidas adoptadas para la flexibilización horaria
- Nº de iniciativas de conciliación adicionales a las legales
- Nº de eventos/reuniones fuera del horario laboral
- Nº de políticas de flexibilidad

**4. Políticas. Algunos ejemplos serían:**

- Cumplimiento de la Ley de Discapacidad
- Nº de políticas de diversidad e inclusión
- Integración de elementos de diversidad e inclusión en las políticas existentes de la organización
- Incorporación de elementos de valoración de diversidad e inclusión en la relación con proveedores

**5. Promociones. Algunos ejemplos serían:**

- Nº o % de promociones por género
- Nº de criterios objetivos de promoción
- Nº de promociones de grupos diversos (por sexo, edad, u otros) a puestos ejecutivos
- Nº de posiciones vacantes ocupadas por mujeres

**6. Selección y contratación. Algunos ejemplos serían:**

- Nº de políticas para la contratación diversa
- Nº de ofertas de empleo usando CV ciego
- % de cuotas en contratación

Un estudio realizado en 2017 por McKinsey (*Delivering through Diversity*), encontró que las organizaciones con mayor diversidad de género en los equipos ejecutivos tienen un 21% más de probabilidad de obtener una rentabilidad superior al promedio. Asimismo, se ha identificado que las organizaciones con mayor diversidad cultural y étnica mejoran dicha probabilidad en un 33%. Estos datos nos llevan a reflexionar sobre la importancia de realizar una radiografía de la diversidad en nuestras organizaciones, para poner el foco en aquellas áreas, roles, etc., en los que exista mayor homogeneización de perfiles.

Algunos de los KPI's identificados en el laboratorio de diversidad, estaban relacionados con hacer una radiografía en los siguientes ámbitos o variables:

**1. Alta Dirección**

- Nº de miembros del CODIR, dedicados a diversidad y la inclusión

- % de diversidad (por género, edad, otros) en el consejo de administración

- % de diversidad (por sexo, edad, otros) en comité de dirección

- % de diversidad (por sexo, edad, otros) en los jefes de equipo

**2. Diversidad funcional**

- Nº de acciones relacionadas con la diversidad funcional

- Nº de proveedores de centros especiales de empleo contratados por año

- Nº de puestos con integración de la diversidad funcional

- % de empleados con diversidad funcional

**3. Diversidad generacional**

- Nº de nuevas generaciones en puestos directivos

- Nº de empleados por bloques de edad/generación (*baby boomers*, generación X, generación Y, etc.)

- Distribución por edad/generaciones en cada departamento

**4. Diversidad de género**

- Nº de hombres y mujeres en la organización

- Nº de hombres y mujeres en consejos de administración

- Nº de hombres y mujeres en puestos directivos

- Nº de hombres y mujeres en puestos de mando intermedio

**5. LGTBIQ**

- % del colectivo LGTBIQ en la organización

- % de miembros LGTBIQ en comité de dirección, mandos medios, etc.

**6. Diversidad cultural**

- Nº de nacionalidades distintas en la organización

- Nº de nacionalidades diferentes por equipos

- Nº puestos directivos por tipo de nacionalidad en la matriz de una multinacional

Por otro lado, relacionado con procesos y políticas organizativas, se puede realizar una radiografía de los procesos de selección y contratación, así como de las medidas de conciliación.

Algunos ejemplos para realizar dicha radiografía en los procesos de selección y contratación serían los que se detallan a continuación:

- Distribución de contrataciones por variable de diversidad (género, edad, nacionalidad, etc.)
- % de grupos minoritarios (ej. mujeres, personas de + de 45 años, etc.) descartados en procesos de selección
- Distribución de nuevas contrataciones por variables como universidades de origen
- Nº de incorporaciones/nº de candidatos externos con diversidad funcional
- Nº de entrevistas realizadas a personas de otros países

En el caso de las medidas de conciliación, se identificaron los siguientes KPI's:

- Nº de horas o % de reducción de jornada por género
- Nº de horas promedio de teletrabajo de la plantilla
- Nº de personas que no se acogen a la totalidad o parcialidad de los permisos de maternidad/paternidad
- % de empleados que adoptan a medidas de flexibilidad laboral (por género)
- % de empleados que se acogen a medidas de conciliación (por género)

## CONCLUSIONES

SERES defiende un movimiento transformador para el que lleva buscando, desde su fundación, empresas que implementen el impacto social integrado en su estrategia. Una buena forma de canalizar ese impacto social son los ODS, ya que el 92% de las compañías españolas los incluye dentro de la estrategia de negocio, según la VII edición del Informe del impacto social de las empresas SERES-Deloitte. Generar valor social es posible y se vislumbra como una oportunidad para obtener resultados económicos, así como un impacto social positivo. La Agenda 2030 es un ancla fija que indudablemente nos ayudará a alcanzar esas metas y avanzar en la apuesta por el talento diverso en las organizaciones. Las empresas han encontrado ahí un marco de referencia para guiar sus actividades de impacto social y ambiental, de tal forma que pueden establecer una serie de compromisos tangibles y claros referenciados a un organismo de alto reconocimiento internacional. Las empresas quieren avanzar, crear oportunidades de colaboración real ante los retos sociales, implementación de nuevos procesos de trabajo, mayor eficacia y sostenibilidad en los resultados, pero no es una tarea fácil. Por ese motivo nos esforzamos en crear una espiral de excelencia positiva, que entre unos y otros consigamos aprender, explorar tendencias, descubrir nuevas maneras de hacer las cosas, y sobre todo mostrar casos de estrategia de valor compartido que originen valor tangible e impacto positivo para las empresas. En este sentido, apoyar y favorecer empresas y sociedades más diversas, inclusivas y equitativas es uno de nuestros objetivos principales como visión para conseguir un futuro donde podamos participar todos y todas, sin dejar a nadie atrás.

---

# DIVERSIDAD Y LIDERAZGO, UN BINOMIO CLAVE QUE HAY QUE REFORZAR

**BERTA PÉREZ**  
**CONSTANZA LOBO-GUERRERO**

Willis Towers Watson

Diversidad y liderazgo han de ir unidos para crear empresas, organizaciones e instituciones más sanas, solventes, resilientes y enriquecedoras y, son un binomio necesario para, en definitiva, crear una sociedad mejor, más justa, igualitaria y respetuosa. En las siguientes páginas vamos a desgranar diferentes aspectos de cómo el liderazgo juega un papel fundamental en la puesta en marcha e implantación de políticas inclusivas y es una herramienta

clave para acabar con las políticas discriminatorias y la desigualdad a diferentes niveles y en diferentes ámbitos. Asimismo, dibujaremos el contexto que, en base a la «Inclusión y Diversidad», nos han proporcionado los datos aportados por los análisis elaborados por Willis Towers Watson en miles de compañías de todo el mundo.

Cuando tratamos la reducción de las desigualdades aplicada al terreno de los Recursos Humanos en empresas e instituciones hablamos en realidad de un tema muy amplio y complejo, con muchas áreas en que trabajar y, dentro de ellas, múltiples aristas que pulir. Pero, si algo está claro, es que este objetivo debe ser transversal en la estrategia de las organizaciones, por que tienen impacto directo en sus resultados financieros y en su imagen como empleador. La base ha de ser promover una sociedad más justa y fomentar la igualdad de oportunidades para todos los empleados en el sentido más amplio de la palabra.

La «Inclusión y Diversidad» (de ahora en adelante, «I&D»), es decir, el área que enmarca la mentalidad y los comportamientos que dan forma y reflejan la vida en una organización o sociedad, se hacen tangibles a través de programas, políticas y prácticas. Todo lo anterior se experimenta a través de la conexión personal y la contribución mutua y continua, y resulta un aspecto fundamental para crecer y tener éxito, a todos los niveles, desde el ámbito corporativo y desde la propia sociedad.

En este sentido, está demostrado que los equipos que integran a colectivos diversos toman mejores decisiones, son más creativos, innovadores y solventes. El mero hecho de aportar diferentes puntos de vista, desde distintas realidades, suma valor y mejora los resultados financieros. En un entorno tan competitivo y globalizado como el actual, la libertad y diversidad de pensamiento, y la plena aceptación y respeto a éstas, crean el marco que nos va a permitir diferenciarnos del resto, como personas, como compañías, como instituciones y como país.

Si nos centramos en el mundo de la empresa, es clave acelerar la puesta en marcha de políticas inclusivas para poder adaptarnos a la realidad social, a las exigencias de los inversores e, incluso, para cumplir con la legislación vigente. Además, hoy en día la atracción y retención de talento clave es un problema generalizado en todo el mundo para los departamentos de Recursos Humanos y, por lo que respecta a la «Diversidad e Inclusión», la demanda crece y es bidireccional. Por un lado, como veremos con más detalle en este artículo, las compañías buscan tener un perfil corporativo cada vez más inclusivo por diferentes motivos. Por otro, el propio talento así lo exige. Por ofrecer varios ejemplos que así lo demuestren, según nuestros últimos datos <sup>(1)</sup> el 86% de las mujeres y el 74% de los hombres del colectivo *millennial* tiene muy en cuenta las políticas sobre igualdad, diversidad e inclusión que ha implementado una compañía o institución a la hora de incluirla entre sus preferencias para buscar un empleo o plantearse cambiarlo. La I&D es, qué duda cabe, una de las principales bazas a la hora de competir por el mejor talento.

Por otro lado, los análisis e investigaciones a nivel mundial elaborados por Willis Towers Watson utilizando diferentes informes, encuestas y estudios tanto de fuentes propias como de terceros <sup>(2) (3)</sup> entre 2016 y 2020, muestran, por ejemplo, que el 24% de los empleados LGTB consultados en Europa confiesan haber sido discriminados en la contratación, promociones o salario; que más de 60 millones de personas en Estados Unidos han sufrido algún tipo de acoso en su entorno laboral, y que las empresas han pagado más de 68 millones de dólares por reclamaciones legales por acoso sexual sólo en 2019. Apenas un 64% de las empresas en 2019 ofreció el permiso de paternidad remunerado a los padres biológicos en Europa y, en España, los empleados con algún tipo de discapacidad tienen, de media, una retribución un 15% inferior al resto de los empleados. Finalmente, y a pesar de algunos avances importantes, las minorías siguen subrepresentadas en los Consejos de Administración de las empresas en todo el mundo. Lamentablemente, estos son sólo algunos ejemplos de los muchos que podemos encontrar.

Por ello, es importante implementar acciones como velar por el compromiso de igualdad de remuneración en los mismos puestos de trabajo para hombres y mujeres, no penalizar la maternidad o paternidad, revisar prácticas que sean inclusivas con las personas discapacitadas, crear políticas no discriminatorias frente al género, la edad, la raza y la religión, promover una cultura corporativa basada en el respeto y favorecer programas que logren, de manera progresiva, erradicar la división por estos conceptos en el mundo laboral, a todos los niveles. Ese ha de ser el verdadero objetivo y el mantra que rijan todos los proyectos e iniciativas en este terreno, en todos los países, tanto desde los poderes públicos, mediante el impulso y puesta en marcha de legislación con-

creta y normativas positivas, como desde el sector privado y la propia ciudadanía y la responsabilidad civil. Fácil, no. Necesario, sí. Posible, también.

Aunque llevará tiempo, hay datos alentadores que animan y refuerzan la necesidad de hacerlo. Diferentes estudios demuestran que contar con Consejos de Administración y Comités de Dirección con diversidad étnica y cultural aportan una rentabilidad un 43% superior a la media; que las organizaciones con estrategias de inclusión holísticas logran el triple de beneficios financieros y tienen un índice de rotación un 35% más bajo con respecto a la media; y que la capacidad de innovación está 6 veces por encima de la media en aquellas compañías en las que se garantiza la igualdad entre géneros.

Además, tal y como anticipábamos, las organizaciones con culturas inclusivas y no discriminatorias tienen 3 veces más posibilidades de alcanzar el grado de «alto rendimiento», aumentando hasta 6 si nos referimos a «agilidad e innovación» y hasta 8 en cuanto a capacidad de lograr mejores resultados comerciales en un mercado cada vez más condicionado por consumidores que exigen a las empresas un enorme compromiso ESG.

## COMPROMISO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LA ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL ↓

No es labor ni competencia de Willis Towers Watson entrar a valorar las decisiones políticas que puedan tomarse en los diferentes países para avanzar en igualdad y potenciar la inclusión de un talento diverso y enriquecedor. Pero como consultora especializada en «Inclusión y Diversidad», y por lo que nos ha enseñado nuestra amplia experiencia en este terreno a lo largo y ancho del globo en centenares de compañías y organizaciones, podemos asegurar que el compromiso del Consejo de Administración y de toda la alta dirección empresarial es clave para, más allá de que, por supuesto, se cumpla la normativa vigente en el país en el que opera la compañía, adelantarse a ésta. Y la mejor manera de tener los recursos para hacerlo es que en la definición de la cultura y los valores de la empresa estén ya embebidos los propios de la diversidad.

La definición de I&D es propia de cada empresa pero viene delimitada por factores clave como son el sector en el que opera la compañía, el marco normativo del país o países en los que opera, la marca de empleador que se tiene y que se quiere dar, los retos de la compañía para alcanzar el tipo de diversidad que quiere tener, y de la disponibilidad del talento en cada ámbito.

Por eso, cuando trabajamos con una empresa para asesorar sobre cómo evolucionar en el área de «Inclusión y Diversidad», además de analizar los factores descritos en el apartado anterior, lo primero que afrontamos es realizar un diagnóstico de cuál es la actual situación de la compañía con respecto

**GRÁFICO 1**  
**QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS COMPAÑÍAS PARA PROMOVER INCLUSIÓN, EQUIDAD, JUSTICIA E IGUALDAD.**



Fuente: Elaboración Propia.

a los principios de diversidad que afectan a todo el ciclo de vida del empleado y, en paralelo, analizamos cuál es el modelo de liderazgo existente en la organización, si es único o diversificado, y cómo se alinean -éste o estos- con el modelo de diversidad que queremos tener. Hay que tener conocimientos realistas de cuáles son los retos a los que cada colectivo susceptible de sufrir desigualdad o discriminación se enfrenta ya durante el propio proceso de selección y, una vez forma parte de la empresa, en el desempeño de su profesión en el día a día (relación con los compañeros, promoción, capacitación, etc.).

Un contexto global en el que hemos de comprender, y hacer comprender, que no existe una «diversidad» más importante que otra. Todas y cada una de las personas son importantes, porque todas y cada una de ellas contribuyen con sus peculiaridades, su personalidad, su punto de vista, su entusiasmo y su capacidad. En definitiva, una compañía sólo es grande si su equipo lo es. Si el empleado brilla, la empresa brilla. Nunca olvidemos que detrás de los resultados están las personas.

En este artículo veremos dónde están poniendo el foco las empresas para lograr avances rápidos y eficaces en materia de diversidad. La base: es fundamental aprovechar la cultura corporativa, el liderazgo, los salarios, los beneficios, la progresión de carreras y el bienestar de toda la plantilla para optimizar los esfuerzos de la «Inclusión y Diversidad», reforzar la participación, impulsar el rendimiento y fomentar el capital humano sostenible (ver SUMARIO 1).

**INCLUSIÓN, DIVERSIDAD Y CULTURA EMPRESARIAL COMO FOCO PARA EL LIDERAZGO** ↓

El factor «Inclusión y Diversidad» y toda la cultura corporativa -desplegada o por desplegar- al respecto, representan hoy uno de los principales focos de trabajo de los consejos de administración de las compañías y, en cascada, de sus Consejeros Delegados

y otros primeros niveles directivos y, por supuesto, de la dirección y responsables de sus departamentos de Recursos Humanos.

En este punto, es especialmente importante hacer hincapié en dar también a los mandos intermedios, fundamentales en la creación de la cultura de la empresa, las herramientas necesarias para garantizar que existe diversidad en la organización. Entre ellas, podemos destacar programas de formación para que no haya estereotipos, modelos abiertos de selección, políticas neutrales de incrementos salariales, promociones diversas o la creación -y fomento- de redes activas de empleados que velen por la diversidad.

Algunas medidas para detectar y luchar contra el sesgo inconsciente en las empresas: consultar periódicamente a la plantilla (hombre y mujeres) mediante encuestas sobre cómo perciben la situación; analizar si se utiliza un vocabulario corporativo predominantemente masculino; cómo son los comportamientos en la organización de hombres y mujeres (a la hora de dar opinión, de resolver en reuniones, de los comentarios en las redes internas, etc.), cómo son -si existen- los *role models* de las mujeres en el organigrama y que acciones toma la compañía para cubrir las carencias en aquellos casos en los que no haya tales *role models* femeninos; cómo son los procesos, cómo se facilita el trabajo flexible, cómo es el trabajo a la hora de volver de una baja por maternidad, etc. Hay que tomar el pulso a la realidad de la empresa para poder atajar de verdad los problemas de inequidad.

Por eso, cada vez es más habitual, y necesario, que los líderes corporativos pongan el foco en disponer de datos certeros sobre si su compañía tiene, o debe desarrollar, medidas que garanticen salarios justos, que se trabaja por erradicar la brecha de género y/o la de talento, que la base de empleados se alinea con las necesidades futuras del negocio y en qué punto está el impulso y fomento a una cada vez mayor diversidad en toda la organización. Entre otros muchos factores.

No es de extrañar que el liderazgo se ligue, cada vez más, al debate sobre si se dispone de una cantera diversa de talento y sucesores con habilidades que serán clave para afrontar el futuro del negocio, o una representación diversa en todos los niveles, incluyendo la orientación al cliente, o a los posibles sesgos sistémicos en las decisiones salariales conforme al desempeño, o cómo de integrados y alineados están los programas de beneficios con la estrategia de «Inclusión y Diversidad», o si los programas de beneficios actuales satisfacen realmente las necesidades de una fuerza laboral diversa. Por poner solo algunos puntos recurrentes sobre la mesa. El debate abierto es mucho más amplio.

### LA PANDEMIA COVID-19 AGRAVA LA SITUACIÓN ↓

La crisis económica surgida por la pandemia ha venido a complicar más la situación, ya que está agrandando la brecha salarial, de igualdad y de capacidad de acceso al sistema laboral de minorías y colectivos ya previamente desprotegidos.

El COVID-19 ha impactado en empresas y empleados, exacerbando las desigualdades estructurales que afectan a nuestra sociedad (ver SUMARIO 2). La discriminación y un aumento en el estigma y el perfil racial hacia la etnia, las personas de color, los asiáticos, los hispanos, las minorías y, en general, todos los grupos subrepresentados están erosionando aún más una infraestructura social ya debilitada, alimentando la incertidumbre y prendiendo la mecha de disturbios prolongados en numerosos países.

- Para atajar esta realidad, recomendamos a las empresas e instituciones unas claras líneas de actuación hacia un mayor compromiso con la I&D pivotando sobre 4 pilares:
- Evaluar la diversidad del talento y garantizar la equidad en la organización.
- Revisar y expandir políticas flexibles de trabajo para garantizar la conciliación y el acceso a soluciones de *wellbeing*.
- Asegurar la instauración, la protección y el cumplimiento de políticas claras de no discriminación y acoso.
- Identificar y proteger el talento vulnerable a través de fuertes redes de seguridad.

Pero, además y por encima de todo esto, hay que abogar por una escucha abierta a todos los empleados para entender su contexto y necesidades particulares, y especialmente, a los más vulnerables, porque el compromiso de una empresa con la «Inclusión y Diversidad» demuestra que las personas importan no por su origen, edad, creencias... sino por quiénes son, lo que aportan y cómo transmiten su yo distinto e individual para crear una organización más heterogénea, resiliente y próspera.

El contexto actual nos exige una nueva mirada mucho más responsable y respetuosa hacia la I&D, con un enfoque específico en los trabajadores subrepresentados, los más vulnerables y aquellos cuya voz no se escucha para darles cabida y representatividad en las organizaciones y en la sociedad.

### ¿QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS COMPAÑÍAS PARA PROMOVER LA INCLUSIÓN, LA DIVERSIDAD, LA JUSTICIA Y LA IGUALDAD? ↓

La buena noticia es que los últimos análisis de Willis Towers Watson<sup>(2)</sup> apuntan a que el 87% de los empleadores planea tomar medidas para superar las barreras que aún quedan con respecto a la creación de una verdadera política inclusiva (ver SUMARIO 3) y construir una cultura basada en el respeto en los próximos tres años. De ese porcentaje una amplia mayoría (89%) considera que la diversidad es el problema fundamental que debe ser tratado.

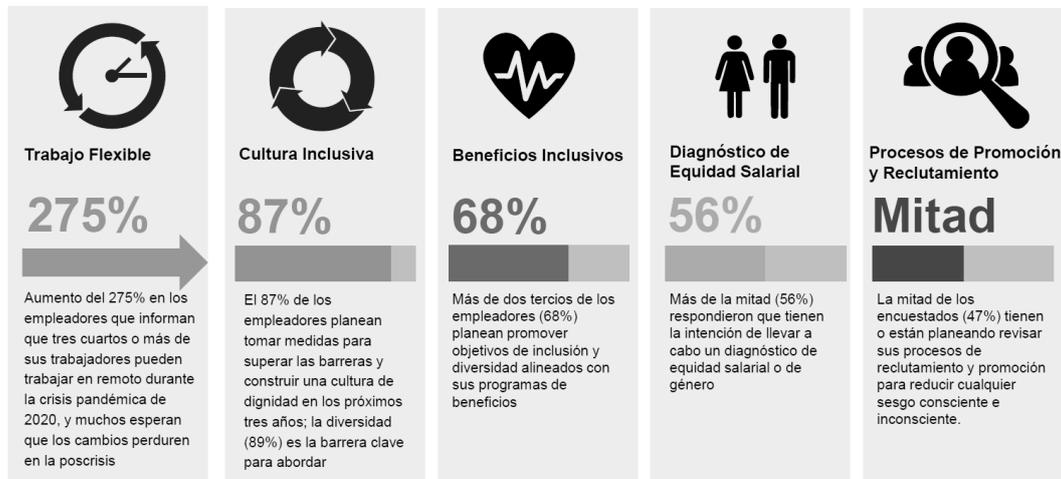
Más de dos tercios de los empleadores (68%) planean promover objetivos de inclusión y diversidad alineados con sus programas de beneficios. Más de la mitad (56%) asegura que tienen la intención de llevar a cabo un diagnóstico de equidad salarial o de género y un 47% que ya tiene o está planeando revisar sus procesos de reclutamiento y promoción para reducir cualquier sesgo consciente e inconsciente.

Algo también interesante es que la crisis por el COVID-19 ha generado un aumento muy significativo en el número de empresas que han hecho todo lo necesario para que sus plantillas se mantuviesen activas y conectadas en remoto (más de tres cuartas partes), y muchas de ellos esperan que, aunque estas cifras bajen un poco, la tendencia perdure una vez superada la pandemia. El reto ahora es que ese trabajo en remoto pueda ser desarrollado por todos los empleados para que no surjan frentes de nuevas desigualdades.

El modelo de trabajo que propone Willis Towers Watson a los clientes a los que asesora en todo el mundo de cara a lograr acelerar la tan necesaria implementación de una óptima política de I&D a través del capital humano pasa por una exploración y entendimiento profundos del contexto de I&D en las organizaciones, realizando análisis de programas, políticas, valores, cultura y prácticas de trabajo, para luego definir dónde y cómo quiere posicionarse la organización en este ámbito, incluyendo métricas (KPIs) a las que comprometerse. Con esta aproximación se podrá diseñar un plan de implantación, movilización y viralización de la estrategia con programas segmentados que permitan su evolución, actualización, permanencia y sostenibilidad en el tiempo.

Hablamos de un proceso holístico en el que, además, han de estar involucrados todos los perfiles de la organización. Desde la más alta dirección, hasta el último becario que se haya incorporado. Y ha de contar con metodologías, herramientas y guías para

**GRÁFICO 2**  
**QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS COMPAÑÍAS PARA PROMOVER INCLUSIÓN, DIVERSIDAD, EQUIDAD E IGUALDAD**



Fuente: Elaboración Propia.

**GRÁFICO 3**  
**CÓMO PROMOVER INCLUSIÓN, DIVERSIDAD, JUSTICIA E IGUALDAD**

<b>Gestión del Talento</b>	<b>Análisis del Talento</b>	Garantizar que los análisis clave se supervisen a lo largo del ciclo de vida del talento y se analicen de forma rutinaria para obtener información crítica
	<b>Reclutamiento &amp; Selección</b>	Garantizar ofertas de empleo y herramientas de selección sin sesgos, diversos equipos de entrevistas y diversas listas de candidatos
	<b>Gestión del Desempeño</b>	Asegurar que el desempeño se evalúe en medidas claras de logros y contribución, no "face-time" o "time in the office"
	<b>Habilitación de Carrera</b>	Garantizar el acceso y la asequibilidad a las oportunidades de aprendizaje/reskilling
	<b>Plan de Sucesión</b>	Garantizar la medición de pipeline de diversidad a través de paneles de diversidad
<b>Total Rewards</b>	<b>Salarios</b>	Garantizar la equidad en las decisiones de pago y bonificación y el cumplimiento de la equidad salarial a nivel global y local
	<b>Beneficios</b>	Asegurar que los programas de beneficios, las políticas y las ventajas incluyan diversas necesidades de la fuerza de trabajo, y sean accesibles y asequibles para todos
	<b>Wellbeing</b>	Asegurar que los programas se dirijan al bienestar financiero, emocional, físico y social de los empleados y conozcan a los empleados "dónde están" y "a dónde quieren ir"
	<b>Carrera</b>	Centrarse en los planes de desarrollo profesional con énfasis en fortalecer el pipeline Asegurar que las oportunidades de reskilling sean accesibles y asequibles para todos
<b>Cultura</b>	<b>Activación del Liderazgo</b>	Asegurar que el compromiso con la inclusión y la diversidad se articule a través de la autenticación de las comunicaciones y acciones de liderazgo, y establecer medidas de responsabilidad para los líderes en torno a la creación de una cultura inclusiva e imparcial
	<b>Employee Experience</b>	Asegurar que la Propuesta de valor del empleado (EVP) se alinee con la estrategia de I&D a través del propósito, las personas, el trabajo y la estrategia de total rewards, y la Experiencia del empleado (EX) refleja los puntos de contacto diarios y los momentos que son esenciales para la cultura
	<b>Mentalidad de Empresa Saludable</b>	Establecer grupos que apoyen y celebren las diferencias y experiencias compartidas equilibradas con objetivos para mejorar el negocio con diversas perspectivas y nuevas formas de pensar
	<b>Voz &amp; Compromiso</b>	Asegurar que se escucha a los empleados a través de una variedad de estrategias de escucha y comentarios
<b>Riesgos</b>	<b>Revisión de Riesgos</b>	Desarrollar marcos de gestión de riesgos y análisis de cumplimiento de mejores prácticas de gestión de riesgos
	<b>Perfil de Riesgos y Evaluación de Seguros</b>	Analiza los perfiles de riesgo para tomar medidas predictivas específicas y mostrar la frecuencia y la gravedad previstas de las reclamaciones de prácticas laborales

Fuente: Elaboración Propia.

implementar, ejecutar y comunicar el plan de gestión de cambio.

**LA DESIGUALDAD POR GÉNERO EXISTE E IMPORTA**

Como se mencionaba anteriormente, la diversidad es buena siempre. No hay «mejores» y «peores» diversidades. La desigualdad de derechos y deberes no tiene justificación en las organizaciones y hay que trabajar para que dejen de existir a todos los niveles y para todos los colectivos. Pero sí hay situaciones en las que, por su amplitud, «normalización» y el enorme número de personas

a las que afecta, la discriminación es especialmente significativa. Una de ellas es, qué duda cabe, la brecha salarial por género, ya que afecta negativamente a millones de mujeres en todo el mundo. Nuestros análisis arrojan que menos del 10% de las grandes empresas europeas multinacionales publican sus resultados globales en materia de igualdad retributiva. Esto quiere decir que todavía queda mucho camino por recorrer en temas de transparencia.

En España nos encontramos en un gran proceso de cambio y adaptación en las empresas. La transparencia para acabar con la desigualdad de géne-

ro es algo que vienen reclamándolo desde hace tiempo distintos *stakeholders* (los empleados, sobre todo las nuevas generaciones; las redes sociales, a la hora de conocer y de publicar que las empresas sean transparentes con sus políticas de compensación; los accionistas, a través de las distintas normas de sostenibilidad, también están exigiendo a las compañías ser transparentes y conocer cómo se elaboran las políticas de remuneraciones). Y el legislador nos está reclamando avanzar en el principio de transparencia retributiva mediante el que se pretende sentar las bases para lograr la igualdad retributiva a través del cumplimiento de 3 criterios:

1. Una valoración de los puestos de trabajo que garantice la igualdad salarial entre puestos de igual valor para hombres y mujeres.
2. Un diagnóstico, mediante auditoría retributiva, de sus distintas políticas de compensación y el establecimiento de planes de acción para hacer frente a esas desigualdades.
3. Un registro retributivo donde se publiquen las medias y medianas de las retribuciones que han percibido los distintos trabajadores en función de su nivel, de su grupo profesional y de su valoración de puestos.

En octubre de 2020, el Gobierno de España anunció la aprobación en el Consejo de Ministros de los dos Reales Decretos previstos contra la desigualdad salarial por género, lo que supone un paso adelante en el ámbito laboral. Desde ese momento, el Ejecutivo da 6 meses a las empresas para implantar el registro que garantice la transparencia de los sueldos de sus plantillas.

Desde entonces, hemos detectado un importante incremento de las compañías que nos consultan acerca de lo que han de hacer. Claramente, las empresas tienen encima de la mesa su estrategia de «Inclusión y Diversidad», y se están esforzando para sentar las bases en función de su contexto y de sus posibilidades reales (ver SUMARIO 4). No todas parten del mismo punto, lógicamente, y necesitan tomar diferentes medidas para garantizar esa transparencia, pero sí hay un factor clave que ha de regir en todas desde nuestro punto de vista: que el consejo de administración y el comité de dirección «esponsoricen» el programa.

Es decir, los líderes han de ser el ejemplo a seguir y los impulsores para garantizar la igualdad retributiva y un reflejo de lo que la compañía quiere ser en el medio y largo plazo. El reto consiste en bajar en cascada el mensaje para que la cultura del esfuerzo, del mérito y la capacidad, junto a recomendaciones para estimular la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, llegue al resto de la organización y, sobre todo -y una vez más-, en los mandos intermedios, quienes, en la mayoría de las ocasiones son los garantes de facto de la aplicación de la política de remuneración

y de que exista igualdad y equidad salarial entre hombres y mujeres. Las políticas de compensación han de estar bien diseñadas, articuladas e implantadas para que sean transparentes, pero no serán efectivas si no se articulan desde el liderazgo de la compañía.

## LA LUCHA CONTRA EL SESGO INCONSCIENTE

Generalmente, y según nuestra experiencia, las desigualdades retributivas entre hombres y mujeres no se generan en el diseño de la política retributiva en sí, ya que el diseño de la política de compensación total sobre la base de una valoración de puestos, con carácter general, se llevan a cabo de forma objetiva. A lo que hay que prestar especial atención es a la implantación y/o administración real de los planes, en la que los propios managers pueden estar teniendo sesgos inconscientes a la hora de aplicarlos. El liderazgo, de nuevo, es crucial para avanzar en este tema.

Un ejemplo que puede ilustrar ese sesgo inconsciente lo muestra nuestro último análisis de la información que hacen pública de las empresas del Ibex: la brecha salarial en retribución fija es de un 11% y de un 10% en retribución total. Pero cuando analizamos la brecha salarial por sectores de esas compañías vemos que es menor en las empresas tecnológicas y energéticas, y ligeramente superior para las que operan en el sector bancario. Esto es algo que, más allá de los sectores y de las compañías, depende también del «nivel» del perfil que, a su vez, está muy asociado con el valor del puesto.

De hecho, es el primer criterio de los tres antes mencionados que nos pide el regulador. Para ello hay que determinar el nivel de contribución de los puestos a la organización, pero siempre pensando en puestos, no en el género de las personas porque un trabajo tendrá igual valor que otro cuando la naturaleza de las funciones o tareas efectivamente encomendadas, las condiciones educativas, profesionales o de formación exigidas para su ejercicio, los factores estrictamente relacionados con su desempeño y las condiciones laborales en las que dichas actividades se llevan a cabo en realidad sean equivalentes.

Para verificar si nos encontramos frente a trabajos de igual valor podrán utilizarse herramientas de valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género, o cualquier otro que permita obtener de manera objetiva información sobre la presencia de los factores descritos. Y, generalmente, cuando hacemos los análisis por «niveles», observamos que en los superiores - directivos y managers- aumenta la brecha salarial entre hombres y mujeres. En este sentido, se debe analizar, y tratar de atajar, primero la desproporción de hombres y mujeres y, a su vez, analizar si la brecha se extiende a todo el organigrama. Es un tema de progresión.

La clave del puzzle no está en hacer el cálculo sobre cuál es esa brecha salarial o cuál es esa desigualdad salarial. Lo importante es ir a la raíz de dichas desigualdades donde el liderazgo debe jugar un papel fundamental (ver SUMARIO 5).

### LIDERAZGO PARA FOMENTAR EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA MUJER ↓

Volviendo a las compañías del Ibex, el análisis de sus datos públicos indica que solo el 27,5% de los Consejos de Administración está compuesto por mujeres y, de los 442 directivos de los Comités de Dirección, un 17% son mujeres. Entre los niveles altos, hallamos una población preminentemente masculina, con un 80% de hombres para perfiles directivos y de cerca de un 70% para mandos intermedios. En torno a un 60% de la plantilla son hombres y un 40% está conformado por mujeres, y no solo a nivel general, sino que cuando realizamos el corte por edades se mantiene esta relación para todas las generaciones, desde los *baby boomers* hasta los *millenials*.

Si bien es cierto que se aprecia una evolución en el porcentaje de mujeres consejeras, llegando casi a un 30%, tal y como establece el Código de Buen Gobierno, el porcentaje de directivas (miembros del Comité de Dirección) no ha registrado apenas avance con respecto a años anteriores. En paralelo, la retribución total target (por un cumplimiento de objetivos al 100%) a favor de los hombres es sensiblemente mayor, en porcentajes de un 15% para la mediana y de un 13% para la media, que la percibida por sus compañeras.

El análisis de la equidad salarial (igualdad retributiva para trabajos de igual valor) muestra que las diferencias en retribución total target son menores que para la brecha salarial. En este caso, las diferencias se mueven de media en torno al 3% y al 5% a favor de los hombres. En los niveles directivos, los hombres perciben un 16% más, de media, que las mujeres.

Por eso, es importante que los líderes empresariales velen por conocer la raíz del problema y busquen posibles soluciones para que sus empleados, hombres y mujeres, quieran optar a las mismas oportunidades de desarrollo profesional. Es importante que creen una cultura y unos valores corporativos que empoderen a las mujeres a acceder y a tomar esos roles. No se trata sólo de un tema retributivo, sino que abarca todo el ciclo de vida del empleado (ver SUMARIO 6).

Es importante que las empresas, a través de sus líderes, se planteen a raíz de esas desigualdades o a raíz de ese análisis cómo son sus procesos de selección; cómo son sus procesos de *on boarding*; si los anuncios de trabajo que publican son neutros o no; cómo es la cultura que tiene la organización; si se está permitiendo o no, en igualdad de condiciones y contexto, el desarrollo profesional de toda la planti-

lla; si se proporcionan horarios flexibles que permitan conciliar; si hay medidas y políticas para asegurar que los managers sean objetivos a la hora de asignar retribución variable, bonos y otros paquetes de compensación; si se es justo o se está discriminando; cómo son los procesos de desarrollo de carrera; cómo son las salidas... En definitiva, no es tanto el análisis, *per se*, de la desigualdad salarial, quizá ni siquiera de si existe o no, sino de cuál es la raíz de este problema para poner una solución.

### EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN LA GESTIÓN DE LA I&D ↓

Un dato importante para tener en cuenta es que, aún, el 50% de la población no está conectada a Internet, por lo que la contribución de la digitalización no es la misma para todos. Hay que trabajar en la transición digital y que esta sea inclusiva.

Pero, qué duda cabe, las tecnologías han evolucionado y se han integrado en prácticamente todos los aspectos de la vida de las personas, creando y transformando también los puestos de trabajo. El hecho de digitalizar procesos antes manuales permite ser mucho más eficiente y centrarse en lo verdaderamente importante que es ofrecer un buen servicio.

Ante ese reto, lo más importante es reciclarse, profesional y digitalmente, para estar preparados para afrontar esta transformación digital, abrazar los cambios y, por supuesto, ayudar a nuestros mayores con dificultades para adaptarse a ella.

La tecnología es el facilitador clave en la transformación digital en la que estamos inmersos por cómo está revolucionando la vida de las personas. El 5G, inteligencia artificial, servicios como la telemedicina, el internet de las cosas, robots, exoesqueletos, apps, etc. están ayudando y facilitando la vida a todas las personas, incluidas aquellas con discapacidad funcional. Y esto es un reto apasionante.

Nos encontramos en plena transformación digital, con una apuesta clara por las tecnologías más innovadoras como *Insurtech*, *Blockchain*, *Big Data* o Inteligencia Artificial, así como el lanzamiento de *start ups*. Es importante que las nuevas generaciones perciban toda esta innovación que está produciéndose en las compañías y, para ello, es necesario que los líderes corporativos sepan también cómo implementar políticas para atraer y potenciar la diversidad y el talento de los nuevos perfiles que elijan en sus procesos de selección (ver SUMARIO 7).

### EL DEBATE QUE NO HA DE CESAR ↓

Cada vez son más las empresas que apuestan por fomentar entornos de trabajo en los que la sostenibilidad, la salud, la seguridad y el bienestar de todos los empleados es prioritaria. Tener unas políticas coherentes con las que se cumpla lo que se comunica en materia de igualdad e I&D es vital, porque

la diversidad sin inclusión y protección no es nada. Una plantilla puede tener diferentes perfiles, pero si se sienten cautivos, poco integrados, nada valorados y, por tanto, no son felices en el trabajo, las políticas habrán fracasado. El liderazgo, por supuesto, también.

Parfraseando a Richard Branson, «*Si nos fijamos en lo mejor de nuestros empleados, van a florecer. Si criticamos o miramos lo peor, se van a marchitar. Todos necesitamos un riego abundante.*» Ese riego, ese cuidado, se fomenta a través de una sólida cultura corporativa en la que cada persona puede ser

sí misma mostrando todo su potencial, valorada por lo que hace y sentirse libre de expresarse; sin armarios, sin techos de cristal, sin sesgos.

Esta preocupación permitirá que una empresa cumpla su fin fundamental, que no ha de ser otro que unir a todas las personas que la integran para alcanzar objetivos comunes. Porque un buen clima laboral no sólo es importante para el propio bienestar del empleado, sino que también tiene un impacto real en el rendimiento, como hemos visto en diferentes apartados de este artículo.

### CUADRO 1 EL LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

Por primera vez en la historia, en las compañías conviven cuatro generaciones distintas. Todas ellas aportan valor y tienen capacidad de adaptación al cambio y, en esta ecuación, es crucial defender la importancia de medir a las personas por su talento y no por su edad, y abogar por una adecuada gestión del liderazgo para convertir las diferencias en ventajas competitivas.

Se trata de ejercer un liderazgo intergeneracional, empático, que escuche, entienda y abrace las diferencias y se adapte rápidamente a los cambios con el fin de evitar fricciones entre las distintas generaciones de empleados y fomentar una buena convivencia.

En este sentido, hemos de tener presente que el modelo de liderazgo está cambiando hacia una mayor transversalidad y colaboración, y, de nuevo, se perfila como crítica la adaptación cultural de los mandos intermedios para que prediquen con el ejemplo y trabajen en los sesgos inconscientes, haciéndolos conscientes.

Fuente: Elaboración Propia.

### CUADRO 2 PRINCIPIOS CLAVE

- El compromiso de los líderes con la inclusión y la diversidad es importante, y ha de estar articulado a través de la propuesta de valor a los empleados; a los consumidores a través de la marca; y a los inversores a través del rendimiento empresarial, la sostenibilidad y las políticas ESG.
- Cuando las empresas tienen plantillas inclusivas y diversas se conectan mejor a través de diferentes perspectivas y pensamientos. Escuchan más de cerca y abren sus mentes aún más. Se vuelven más ágiles en su capacidad para satisfacer una serie de necesidades de las partes interesadas.
- La inclusión y la diversidad ayudan a las empresas a crecer fomentando culturas donde el talento diferenciado impulsa la creatividad y la innovación, el rendimiento empresarial, la sostenibilidad y la mejora de los resultados financieros.
- El compromiso de una empresa con la inclusión y la diversidad demuestra que las personas importan, no en función de dónde vienen o de lo que creen, sino de quiénes son y cómo transmiten su yo distinto e individual para crear una organización más amplia y unificada.
- Las nuevas realidades exigen una nueva mirada a la inclusión y a la diversidad, con un enfoque específico hacia los trabajadores subrepresentados, los más vulnerables y aquellos cuya voz no se escucha.

Fuente: Elaboración Propia.

## ANEXO: PRINCIPALES SUMARIOS

### SUMARIO 1:

Es fundamental aprovechar la cultura corporativa, el liderazgo, los salarios, los beneficios, la progresión de carreras y el bienestar de toda la plantilla para optimizar los esfuerzos de la «Inclusión y Diversidad»

### SUMARIO 2:

El COVID-19 ha impactado en empresas y empleados, exacerbando las desigualdades estructurales que afectan a nuestra sociedad

### SUMARIO 3:

El 87% de los empleadores planea tomar medidas para superar las barreras que aún quedan con respecto a la creación de una verdadera política inclusiva

### SUMARIO 4:

Las empresas tienen su estrategia de «Inclusión y Diversidad» encima de la mesa, y se están esforzando para sentar las bases en función de su contexto y de sus posibilidades reales

### SUMARIO 5:

La clave del puzle no está en hacer el cálculo sobre cuál es esa brecha salarial o cuál es esa desigualdad salarial. Lo importante es ir a la raíz de las desigualdades y aquí el liderazgo es fundamental

### SUMARIO 6:

Los pasos adelante para erradicar la brecha de género han de darse, en primera instancia, desde un desempeño eficaz del liderazgo. Un liderazgo que ha de priorizar el talento y la diversidad

### SUMARIO 7:

Los líderes corporativos han de saber implementar políticas para atraer y potenciar la diversidad y el talento de los nuevos perfiles que elijan en sus procesos de selección ligados a la innovación tecnológica

## REFERENCIAS

- [1] *Cuestionario para Capital Humano-MARZO2020*
- [2] *Willis Towers Watson, McKinsey & Company, Journal of Economics & Management Strategy, Inclusion Institute; Morgan Stanley HERS Report, Australian Institute of Company Directors, Eurostat, European Disability Forum. Comisión Europea, A. Gorodzeisky y M. Semyonov, Glassdoor, INE y Harvard Business Review.*
- [3] *2020 Willis Towers Watson COVID-19 Survey; 2020 Willis Towers Watson Workplace Dignity Survey; 2020 Willis Towers Watson 2019/2020 Global Benefits Attitudes Survey 2019 Willis Towers Watson Emerging Trends in Health Care Survey; 2018 Willis Towers Watson Getting Compensation Right Survey)*

---

# LA CREACIÓN DE CONFIANZA SOBRE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

**SUSANA PEDRERO VILLÉN**

**JOSÉ MAGRO GONZÁLEZ**

AENOR

La Igualdad de Género es un concepto cada vez más presente en la agenda pública y con una coincidencia casi unánime en las sociedades occidentales respecto a la necesidad de dar pasos adelante en ese territorio. En el ámbito de las organizaciones, se contempla desde diferentes prismas y para todos los procesos. Especialmente, en la selección y contratación de personal, la clasificación profesional, la formación, la promoción profesional, las condiciones de trabajo, la conciliación, el sistema retributivo o la prevención del acoso sexual y por razón de sexo.

## CONFIANZA EN EL COMPROMISO CON LA IGUALDAD †

Para las organizaciones con ambición de prevalecer a largo plazo, es imprescindible despertar confianza entre sus grupos de interés. Pero la confianza no se puede hacer crecer como un atributo general, sino sobre campos concretos que deben coincidir con los valores imperantes en la sociedad en cada momento de su evolución. Según el estudio realizado en 2019 por Porter Novelli & CONE (1), el 79% de los consumidores asegura sentir una conexión personal mayor con aquellas empresas con las que comparten valores.

Francis Fukuyama en su obra *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (2) define la confianza como «la expectativa que surge en una comunidad con un comportamiento ordenado, honrado y de cooperación, basándose en normas compartidas por todos los miembros que la integran». El con-

cepto que destaca en esta definición es el de la existencia de unas «normas» o estándares de comportamiento, proceso o procedimiento, que son «compartidas» por los miembros de la comunidad con el objetivo de «cooperar» entre ellos.

Las acciones que favorezcan la igualdad son uno de esos estándares de comportamiento compartidos. Desde 2015 disponemos de un consenso mundial sobre las metas que deben guiar un auténtico desarrollo: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por Naciones Unidas. El 5º de estos ODS se enfoca en «Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas».

Por tanto, el compromiso con la igualdad de las organizaciones es un campo ineludible, entre otros, para todas aquellas empresas que logran hacer de la confianza una ventaja competitiva. ¿Cómo demostrar el compromiso? Stephen M.R. Covey, autor

de *The Speed of Trust* (3), apunta el desarrollo de cuatro disciplinas: la integridad, el propósito, las capacidades y los resultados.

Sobre la integridad, como apuntábamos, en el contexto de la gobernanza de las empresas cada vez tiene mayor importancia la existencia de valores que inspiren a los diferentes grupos de interés que configuran el contexto externo. Los valores elegidos por las empresas se suelen enunciar en los códigos éticos aprobados en los consejos de administración. Dichos códigos van más allá de las reglas expuestas en la legalidad vigente, con el objetivo de compartir el marco común de valores, uno de los cuales es la igualdad. Pero la existencia de valores en las organizaciones no es más importante que el hecho de que las decisiones y acciones de la empresa se desarrollen conforme a dichos valores; que sean empleados de forma consistente en las decisiones clave de la organización.

Respecto al propósito, es una declaración de intenciones de la organización. En la medida que el propósito no esté en contradicción directa con el marco de valores que la sociedad tiene definido en cada momento; como la igualdad, y que dicho propósito esté motivado por una preocupación sincera, entonces conseguirá inspirar confianza en el mercado.

Las capacidades de una organización son algo más que la suma de las capacidades de las personas que la forman. Para evaluarlas, uno de los ejes clave es el desarrollo de un capital humano competente, que no es posible sin políticas efectivas de igualdad, que impulsan la competitividad de las empresas tanto fortaleciendo sus capacidades como haciendo crecer la confianza entre sus públicos de interés. Según la edición de 2019 del prestigioso *Edelman Trust Barometer* (4), para el 78% de la encuestados uno de los mejores indicadores de la confiabilidad de una compañía es, precisamente, cómo trata a sus empleados.

En el ámbito de los resultados, se está replanteando la información a dar en los mercados con al menos dos líneas de actuación que corren en paralelo. Por un lado, se está evaluando que la obligatoriedad de comunicación de resultados financieros pase de ser trimestral a semestral, debido al cortoplacismo en las decisiones ejecutivas que puede acarrear tener que comunicar resultados cada tres meses. Previamente, se ha comenzado a exigir a las empresas que demuestren periódicamente su aportación de valor a la sociedad y a su entorno, proporcionando información no financiera que contribuya a medir, supervisar y gestionar el rendimiento de las empresas y su impacto en la sociedad; siendo las políticas en materia de igualdad un campo importante sometido a escrutinio.

Sobre estos cuatro campos definidos por Covey, cabe destacar la importancia de gestionar con diligencia debida y ser capaz de demostrarlo. Gestionar

con la diligencia debida se considera directamente relacionado con la confiabilidad de las personas y de las organizaciones que la invocan.

Las organizaciones no necesitan empezar de cero para el desarrollo de políticas eficaces y fiables sobre igualdad. Existen referenciales elaborados en base al estrecho contacto con el mercado y el conocimiento directo de las mejores prácticas comúnmente aceptadas, que son verdaderas «cartas de navegación» que guían por el mejor rumbo en materia de igualdad. Su potencia como herramientas para crear confianza sobre un compromiso real y a largo plazo con la igualdad, crece exponencialmente cuando se someten a la auditoría de un certificador ampliamente reconocido. No sólo por el respaldo ante todos los grupos de interés que implica, sino porque el examen periódico contribuye a mantener vivo el impulso dentro de la organización.

Estas certificaciones van más allá del marco legal, aunque también confirman su cumplimiento. Por ello, aunque más adelante nos detendremos en estas soluciones, previamente haremos un breve esbozo de la acción de las Administraciones sobre igualdad.

## EL IMPULSO PÚBLICO

Como efecto de la mencionada demanda social, las entidades públicas no sólo han respondido, sino que en no pocos casos se han convertido en motores del progreso en materia de igualdad, desarrollando tanto documentos que se convierten en referencias como cuerpo legislativo que lo afianza. Por ejemplo, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo viene impulsando en los tres ámbitos de su competencia que la igualdad sea un factor de competitividad, así como un elemento para tener en cuenta en los intercambios entre organizaciones.

A escala europea, la UE implementó el Plan de Acción en materia de género 2016-2020, «Igualdad de género y empoderamiento de la mujer: transformar la vida de mujeres y niñas a través de las relaciones exteriores de la Unión» con el doble objetivo de integrar la igualdad entre mujeres y hombres y la eliminación de las desigualdades en todas las políticas y acciones de la Unión y de sus miembros. Para darle continuidad, la UE ha establecido como objetivo en su Estrategia Europea para la Igualdad de Género 2020-2025 garantizar la igualdad de participación y de oportunidades en el mercado laboral, incluyendo la eliminación de la brecha retributiva de género.

Para afrontar la actual crisis económica provocada por la pandemia mundial, la Unión Europea ha desarrollado un Plan de Recuperación que incluye un instrumento financiero destinado a la reactivación de las economías de la zona euro. A España le corresponderían 140.000 millones de euros en tres años (72.700 en ayudas directas).

En este marco, España debe proponer proyectos objeto de financiación y argumentos para acreditar su impacto en la reactivación de la economía. Así, el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia para España, alineado con el Plan de Recuperación de la UE, está basado en cuatro ejes transversales: transición ecológica, digitalización, igualdad de género y cohesión social y territorial.

Pasando al campo puramente legislativo, en 2007, España aprobó la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que fue modificada por el Real Decreto Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Este texto incluyó varias medidas que se articulan en torno al concepto de igualdad, introduciendo modificaciones en las principales normas laborales y obligando a las empresas a que elaboren y apliquen planes de igualdad en función de su tamaño.

**TABLA 1  
PLAZOS PARA EL DESARROLLO DE PLANES DE IGUALDAD EN LAS EMPRESAS**

Tamaño de la organización	Fecha
Entre 150 y 250 personas trabajadoras	2020
Entre 100 y 150 personas trabajadoras	2021
Más de 50 personas trabajadoras	2022

Fuente: elaboración propia basada en RD Ley 6/2019. Las organizaciones de más de 250 personas trabajadoras ya estaban obligadas, según la Ley de 2007, a contar con un Plan de Igualdad

Recientemente, a mediados de octubre de 2020, se han aprobado dos nuevos reales decretos que desarrollan obligaciones empresariales que ya estaban previstas en la Ley Orgánica 3/2007. Se trata del RD 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro, que desarrolla aspectos clave de los planes de igualdad como su diagnóstico, negociación, contenido, auditorías salariales, seguimiento y evaluación, y su registro; y el RD 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres. Este concreta el alcance de nuevas obligaciones empresariales como el registro salarial, someterse a una auditoría retributiva, así como los derechos de información en esta materia, para cumplir el deber de transparencia e igualdad retributiva. La auditoría tiene por objeto obtener la información necesaria para comprobar si el sistema retributivo de la empresa, de manera transversal y completa, cumple con la aplicación efectiva del principio de igualdad entre mujeres y hombres en materia de retribución.

En este ámbito, el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades deberá elaborar una Guía Técnica con indicaciones para la realización de auditorías retributivas con perspectiva de género. El texto legal indica expresamente que este documento será la referencia frente al cual realizar las auditorías,

así como la competencia técnica de las entidades que las realicen.

Un aspecto clave de estas novedades legislativas es determinar los plazos para su exigibilidad a las empresas, que se resume en la tabla 2.

**TABLA 2  
PLAZOS Y OBLIGACIONES PARA LAS EMPRESAS**

Obligación	Tamaño de la empresa	Fecha
Auditoría salarial	Más de 151 personas trabajadoras	14/04/2021
	Entre 101 y 150 personas trabajadoras	07/03/2021
	Entre 50 y 100 personas trabajadoras	07/03/2022
Registro salarial, justificación de brecha, valoración de puestos	Todas las empresas	14/04/2021
Diagnóstico, negociación y Plan de Igualdad	Más de 151 personas trabajadoras	07/03/2020
	Entre 101 y 150 personas trabajadoras	07/03/2021
	Entre 50 y 100 personas trabajadoras	07/03/2022

Fuente: elaboración propia basada en RD Ley 6/2019, RD 901/2020, RD 902/2020

El espíritu de la Ley de Igualdad es establecer «la obligación de igual retribución por trabajo de igual valor». La clave estaría en la valoración de los puestos de trabajo, y la implantación de un sistema de la compensación que impida el sesgo de género. Un sistema de compensación por el que a «similar contribución = similar compensación», debería dar como resultado unos datos retributivos con una mínima o nula brecha salarial por género.

La ley ya indica que aquellas empresas que tengan una brecha salarial, en la que la media aritmética o la mediana de las retributivas totales de las personas trabajadoras de un sexo sea superior a las del otro, en al menos, un 25%, el registro salarial obligatorio deberá incluir una justificación objetiva, sin que el hecho de incorporarla excluya su consideración como indicio de discriminación.

Es importante en este punto señalar que, si la empresa incumple sus obligaciones de registro salarial, auditoría salarial o brecha no justificada, puede exponerse a sanciones administrativas por concurrencia de discriminación (art. 8.12 RD Legislativo 5/2000), que pueden llegar a multas de hasta 187.515 € en su grado máximo.

Según la cuarta edición del informe «Brecha salarial y techo de cristal» (5) de febrero de 2020, realizado por Gestha (sindicato de técnicos del Ministerio de Hacienda), las mujeres cobran como media 4.915 euros menos que los hombres. Un análisis del que

se desprende que las áreas geográficas con mayores desigualdades serían la Comunidad de Madrid y Ceuta, donde cobran 7.700 euros y 6.500 euros menos, respectivamente. En el otro lado de la balanza, las más igualitarias serían Islas Canarias y Extremadura, comunidades en las que las diferencias se reducen hasta los 2.500 euros y los 2.700 euros, respectivamente.

### SOLUCIONES PARA LA CREACIÓN DE CONFIANZA SOBRE IGUALDAD ↓

Los Reales Decretos recientemente aprobados establecen un nuevo escenario para la igualdad en España. Las organizaciones tienen una gran oportunidad para trasladar a sus grupos de interés su compromiso en esta materia, y una vía muy eficaz es a través de la certificación más valorada por todos.

Previamente se apuntaron los beneficios de soluciones ya estructuradas que se basan en las prácticas comúnmente aceptadas y que facilitan y potencian el compromiso de las organizaciones con los distintos ámbitos que abarca la igualdad en las empresas. AENOR, que lleva más de tres décadas contribuyendo a transformar la sociedad generando confianza entre organizaciones y personas, ha desarrollado la «Plataforma de Confianza Contribuir a la Diversidad». Esta engloba distintas soluciones de certificación y verificación que tienen como objetivo ayudar a las organizaciones a consolidar la confianza sobre su acción entre sus interlocutores, evidenciando una serie de compromisos. Estas soluciones abordan los campos de la Certificación de Igualdad de Género, Igualdad Retributiva, la aplicación de la norma chilena de Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, verificación de Información No Financiera, la certificación como Organización Saludable y el Modelo de Empresa Familiarmente Responsable.

Asimismo, AENOR viene desarrollando un abordaje serio, consistente, participativo y ambicioso sobre las políticas de igualdad que despliega hacia los y las profesionales que integran la Entidad. Esta rica experiencia, refuerza su capacidad de apoyar a las organizaciones que desean ser cada vez mejores en materia de igualdad. Más adelante se profundizará en este trabajo, pero ahora demos un breve repaso sobre cada una de las soluciones que componen la «Plataforma de Confianza Contribuir a la Diversidad». Esta incluye formación específica para afianzar la implantación exitosa de políticas de Igualdad, como los talleres que dan las claves para el diseño de Planes de igualdad. Asimismo, los cursos que facilitan herramientas para la integración e implementación de los ODS en la estrategia empresarial tienen en la Igualdad una de sus materias clave.

### Aproximación comprensiva a la Igualdad de Género. ↓

AENOR ha desarrollado el Modelo de Certificación de la Igualdad de Género (SGIG), siendo la primera empresa certificada la División de Restaurantes de McDonald's España, para los gestionados directamente. Se trata de un sistema de gestión, esto es un conjunto de procedimientos y prácticas de gestión organizacional cuyo fin es garantizar la igualdad de oportunidades, de trato y de resultados entre trabajadores y trabajadoras. AENOR certifica que, más allá del cumplimiento legal, la empresa acredita un compromiso real por la igualdad de género a través de evidencias trazables; ya que el sistema de gestión es auditable a través de indicadores de gestión en cada momento del ciclo de vida de la persona trabajadora (contratación, formación, desarrollo, compensación, relaciones laborales, evaluación, etc.).

El sistema de gestión ayuda a las organizaciones a definir objetivos, procesos y procedimientos garantes de la igualdad de género; así como canales de controles internos y de seguimiento, detección de áreas de mejora, y planes de acción para ejecución de medidas correctoras.

Este sistema procura que toda la estrategia empresarial de manejo de personal esté guiada por el criterio de igualdad de género en forma integral y que las acciones no sean esfuerzos aislados. Para el sistema de gestión, agregar el enfoque de género implica medidas integradas y comprensivas para cambiar la estructura y la cultura organizacional, creando condiciones más justas y dignas para el personal de la organización. Una estrategia empresarial que incorpore la igualdad de género es posible en la medida en que la misma sea entendida como parte integral de toda su acción y sus decisiones.

En términos de sus requisitos más concretos, un SGIG ofrece un esquema claro para implementar y evaluar las medidas adoptadas: comienza con la elaboración de un diagnóstico organizacional cuyo fin es identificar brechas de género y sirve para la formulación de una Política de Igualdad de Género de la cual surgen las acciones que integrarán el Plan de Igualdad.

Considerar la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres como un criterio de calidad supone una novedad, no porque sea algo innovador por su originalidad, sino porque es ahora cuando se están integrando ambos sistemas. Lo están haciendo las organizaciones más comprometidas con la sostenibilidad social, que serán sin duda las más preparadas para crear riqueza y permanecer en el futuro.

Para dar cumplimiento a dichos principios, los planes de igualdad contendrán un conjunto ordenado de medidas evaluables al menos en relación con las siguientes materias (RD Ley 6/2019):

1. Proceso de selección y contratación.
2. Clasificación profesional.
3. Formación.
4. Promoción profesional.
5. Condiciones de trabajo, incluida una auditoría salarial entre mujeres y hombres.
6. Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral.
7. Infrarrepresentación femenina.
8. Retribuciones.
9. Prevención del acoso sexual y por razón de sexo.

En cada una de estas materias, se pueden desarrollar una serie de acciones empresariales. A modo de ejemplo:

\*1ª Área de Intervención: Selección y Contratación

- Asegurar la igualdad de oportunidades en la ejecución de la descripción de los puestos de trabajo, los canales de reclutamiento, la publicación de los anuncios de ofertas laborales, la valoración de las solicitudes y en las entrevistas y pruebas de selección.
- Evitar lenguajes sexistas y usar uno que aliente tanto a mujeres como a hombres a presentarse a los anuncios de vacantes.
- Contar con un procedimiento formalmente establecido y documentado que describa el método de reclutamiento y selección de personal.
- Garantizar que las personas candidatas para un puesto sean evaluadas de la misma forma sin sesgos de género, con criterios definidos que aseguren la aplicación de exámenes técnicos y/o de conocimientos o capacidades, la misma batería de pruebas psicométricas o instrumentos de medición.
- Asegurar que no se solicitan exámenes discriminatorios.
- Disponer, para cada una de las etapas del proceso y en los criterios de selección, de un esquema de ponderación, puntuación o bien se asigne un peso específico que dé como resultado la contratación del/ la candidato/a que obtenga una mayor calificación.
- Apoyar y fomentar acciones concretas, con perspectiva de género, para la inclusión de personas con algún tipo de discapacidad, personas que provengan de minorías étnicas y raciales en la organización.
- Aplicar acciones positivas al momento de selección introduciendo, por ejemplo, cuotas

para mujeres para ocupaciones predominantemente masculinas, o bien cuotas para hombres para ocupaciones femeninas, y promover mecanismos de paridad.

- Asegurar que la descripción de los puestos de trabajo y la publicación de los anuncios de ofertas laborales se realiza desde un enfoque de competencias y de género que garantice la igualdad de oportunidades y no incluya criterios discriminatorios, como sexo, edad, estado civil, apariencia, estatura, peso, etcétera.
- Desarrollar perfiles de cargo a partir de una consideración de las competencias en un sentido amplio, no debiéndose limitar el análisis únicamente a los requerimientos técnicos y operativos del puesto.

\*2ª, 4ª y 7ª Área de Intervención: Clasificación profesional, Promoción profesional e Infrarrepresentación Femenina

- Asegurar la igualdad de oportunidades en las promociones de libre designación, la descripción de los criterios de los puestos de trabajo, el planteamiento de la selección de los equipos para ascender, el enfoque de la formación y los planes de carrera, así como las evaluaciones de desempeño.
- Identificar las capacidades de mujeres con talento que conlleve a que para su desarrollo se les otorgue formación que permita puedan ser ubicadas en cargos de dirección.
- Contar con procedimientos formales y documentados para la promoción del personal que especifique los criterios o pautas equitativas, de forma clara, objetiva, transparente y libre de discriminación, que permitan llevar a cabo las promociones y ascensos del personal.
- Utilizar términos incluyentes en la denominación y clasificación profesional o los nombres de los puestos, sin distinciones en masculino o en femenino.
- Mecanismos para que hombres y mujeres tengan acceso a la información sobre oportunidades de desarrollo profesional en la organización, y que se dé una comunicación permanente al personal sobre los criterios de promoción y ascenso.
- Fomentar las promociones horizontales –de igual jerarquía, pero en áreas diferentes– que brindan oportunidades de desarrollar nuevas destrezas y redes.
- Evitar que los criterios de promoción premien exclusivamente a los candidatos masculinos y a las ocupaciones predominantemente masculinas sobre las femeninas.

- Fomentar que los/las superiores desarrollen junto con cada empleado y empleada un programa de evaluación de movilidad o plan de carrera, donde se examinen las posibilidades de ascenso y/o movilidad lateral en función de sus competencias.
- Apoyar y promover en los procesos de recursos humanos, la ocupación femenina y masculina en sectores, áreas, puestos y funciones no tradicionales para su sexo, o en los que se identifique que no se encuentran representados/as o están infrarrepresentados/as.
- Considerar las necesidades personales/ familiares en el armado del plan de carrera de trabajadores y trabajadoras.
- Determinar la competencia necesaria en los perfiles de puesto para el personal encargado de la gestión de recursos humanos en materia de derechos humanos, equidad de género, igualdad de oportunidades y temáticas de hostigamiento sexual y laboral.

#### \*3ª Área de Intervención: Formación

- Establecer un método que permita determinar la competencia necesaria (situación ideal) y las necesidades de formación del personal (situación actual), es decir detectar regularmente las necesidades de formación del personal, para que cuenten con mayores conocimientos y habilidades para mejorar su desempeño en el puesto actual o para mejorar y ampliar sus destrezas en aras de promociones futuras.
- Establecer formaciones abiertas para el personal y difundirlas ampliamente entre las personas interesadas.
- Incorporar como parte de las formaciones regulares, talleres en género y en prevención del acoso sexual y por razón de sexo, entre otros. Para encargados de recursos humanos y personas que tengan personal a su cargo, estos talleres deberían ser obligatorios.
- Apoyar a las trabajadoras para que reciban la formación necesaria para mejorar la calidad de sus empleos fuera de sectores tradicionalmente femeninos, para reducir la brecha salarial y la segregación ocupacional.
- En casos de formaciones cuyas temáticas no convoquen a un número suficiente de mujeres, introducir incentivos adicionales para que las trabajadoras se integren. Similarmente, en el caso de talleres cuya temática no congregue un suficiente número de hombres (por ejemplo, corresponsabilidad, género), aplicar medidas que estimulen su participación.
- Programar las capacitaciones de manera compatible con las responsabilidades familiares del

personal. Por ejemplo, las capacitaciones deben ofrecerse durante los horarios de trabajo y, con preferencia, en la propia empresa.

- Detectar las necesidades formativas; planificar la formación en cuanto: contenidos, duración, personal al que se dirige, entre otras; revisión de los horarios en los que se imparte la formación; canales de difusión de las ofertas de capacitación.

#### \*4ª y 8ª Área de Intervención: Condiciones de trabajo, incluida una auditoría salarial entre mujeres y hombres y Retribuciones

- Crear un esquema de asignación salarial relacionada con las funciones de los puestos de trabajo y que las únicas diferencias legítimas en una estructura de compensaciones deberán justificarse a partir de criterios no discriminatorios, establecidos para todos los puestos.
- Establecer un método de cálculo definido y transparente para las deducciones y las bonificaciones.
- Asegurar que en condiciones de trabajo de igual valor, mujeres y hombres reciban un pago igual y las mismas prestaciones sociales.
- Asegurar que los contratos o convenios laborales entre la organización y el/la trabajador/a se encuentren documentados y definidos claramente sobre bases no discriminatorias, especificando conceptos de puesto o función a desempeñar, sueldo, salario o ingreso, horarios, responsabilidades y derechos.
- Introducir primas de mejor remuneración a los y las gerentes que se destaquen por su capacidad de valorar la igualdad de género, y contribuir al desarrollo de trabajadores y trabajadoras.
- Dar a conocer en la organización cómo están constituidas las retribuciones y cuáles son las políticas de sueldos y salarios, de modo que todo el personal tenga garantizada la aplicación del principio de igualdad de remuneración por el trabajo igual de mujeres y hombres.
- Establecer un mecanismo que dé oportunidad al empleado/a de expresar sus preguntas y dudas relacionadas con las compensaciones y sueldos, y que la organización las atienda y dé respuesta.

Hay que mencionar que el RD Ley 6/2019 establece para garantizar el concepto de «trabajo de igual valor»:

- a) El empresario estará obligado a llevar un registro con los valores medios de los salarios, los complementos salariales y las percepciones extrasalariales de su plantilla, desagregados por sexo y distribuidos por grupos profesionales, categorías

profesionales o puestos de trabajo iguales o de igual valor.

- b) Las personas trabajadoras tienen derecho a acceder, a través de la representación legal de los trabajadores en la empresa, al registro salarial de su empresa.
- c) Cuando en una empresa con al menos cincuenta trabajadores, el promedio de las retribuciones a los trabajadores de un sexo sea superior a los del otro en un veinticinco por ciento o más, tomando el conjunto de la masa salarial o la media de las percepciones satisfechas, el empresario deberá incluir en el Registro salarial una justificación de que dicha diferencia responde a motivos no relacionados con el sexo de las personas trabajadoras. En estos supuestos se presumirá que existe discriminación salarial.

\*5ª Área de Intervención: Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral.

- Establecer un mecanismo que dé la oportunidad al personal de expresar sus necesidades particulares con relación al tiempo y a las actividades, para generar un balance adecuado de vida entre el trabajo e intereses personales y familiares, y asegurar la atención y seguimiento a las demandas y sugerencias, dentro de límites razonables.
- Promover acuerdos relacionados con horarios flexibles, por ejemplo: jornadas o semana reducidas, flexibilidad de horario, jornada coincidente con horario escolar, media jornada, teletrabajo, etc., para que hombres y mujeres puedan conciliar mejor su trabajo con las responsabilidades de vida personal y familiar, que abarquen cuestiones relacionadas con estudios, deportes y situaciones particulares.
- Disponer de apoyos de servicios de cuidado para trabajadores y trabajadoras incluyendo, por ejemplo, servicios de guardería directos o subvencionados.
- Promover licencias por maternidad y paternidad para el nacimiento, la adopción, enfermedades, asuntos escolares, lactancia y gestación,
- Eliminar barreras que puedan interferir en el usufructo de licencias por maternidad, lactancia y paternidad. Por ejemplo, asegurar que el personal no pierda su nivel, posición y/o antigüedad derivado de lapsos de tiempo en los que se tiene que ausentar por cuestiones de permisos de maternidad o paternidad.
- Eliminar discriminaciones entre trabajadoras y trabajadores por responsabilidades familiares.
- Extender las licencias de paternidad más allá de los días otorgados por la legislación.

- Extender las licencias de paternidad como permisos remunerados en caso de nacimiento múltiple e incluir casos de adopción para padres con cónyuge.
- Desarrollar un compromiso de parentalidad conociendo las necesidades particulares del personal respecto al tiempo disponible para el trabajo y el hogar.
- Introducir las necesidades familiares en la planificación de la carrera de empleados y empleadas.
- Introducir módulos de información y educación en los cursos de formación para crear una corriente de opinión favorable a la corresponsabilidad familiar.
- Crear mecanismos que abarquen reconocimientos, gratificaciones, incentivos, bonos u otros estímulos para que los trabajadores que sean padres puedan usar los apoyos y prestaciones relacionados con la corresponsabilidad y balance entre el trabajo y la vida familiar, con el fin de promover una construcción equitativa de la masculinidad que los impulse a valorar y compartir sus responsabilidades y tareas domésticas o familiares.

\*9ª Área de Intervención: Prevención del acoso sexual y por razón de sexo

- Establecer un protocolo documentado de denuncia sobre acoso sexual y por razón de sexo y que sea comunicado a todo el personal.
- Establecer un programa de sensibilización que desaliente el acoso y la violencia sexual, utilizando ayudas visuales, folletos informativos.
- Registrar, monitorear y procesar quejas y denuncias sobre violencia con base en el género.
- Implementar mecanismos para resolver este tipo de conflicto, respetando la vulnerabilidad de las personas afectadas.
- Introducir módulos de prevención del acoso sexual y por razón de sexo en la formación.
- Incorporar las medidas preventivas y correctivas respecto al acoso sexual y por razón de sexo en los contratos de trabajo, señalando, además, los mecanismos de denuncia y de sanción.
- Considerar que las situaciones de ausentismo y de abandono del trabajo pueden tener como causa un acoso sexual y por razón de sexo, por lo cual el área de recursos humanos deberá realizar un seguimiento adecuado para identificar adecuadamente las causas.
- Desarrollar acciones con el fin de generar empoderamiento y sensibilización del personal.

- Asegurar que, en los manuales, reglamentos, códigos de ética o de conducta se reconozcan y contengan los temas relacionados con los diferentes tipos de hostigamiento y discriminación.

#### \*Otras: Ambiente laboral y Salud

- Establecer un entorno laboral saludable y seguro, que articule medidas adecuadas para prevenir accidentes y reducir los riesgos existentes.
- Otorgar o difundir información para la prevención y detección temprana de enfermedades o padecimientos específicos de los sexos.
- Establecer programas de información sobre salud sexual y reproductiva, enfermedades de transmisión sexual en las que se especifiquen los comportamientos de alto riesgo.
- Fomentar programas de integración social, de orden recreativo, para el personal y sus familias.
- Formular y difundir campañas internas de información educativa sobre los riesgos relacionados con el consumo del tabaco y alcohol.
- Promover un ambiente de respeto interpersonal y sensible al género en el uso del lenguaje, con énfasis en la prevención de un lenguaje sexista entre el personal y/o bromas sexistas y/o racistas.

#### Igualdad retributiva

Otra de las soluciones que está desarrollando AENOR dentro de la «Plataforma de Confianza Contribuir a la Diversidad» es el certificado de igualdad retributiva. Tal como se ha mencionado anteriormente, según establece la legislación las empresas deben realizar un registro retributivo y una auditoría.

¿Qué indica un determinado porcentaje de brecha? Una brecha de al menos un 25 % deberá tener una justificación objetiva. En el caso de porcentajes menores estos datos pueden desvelar si una empresa está trabajando en la detección de sus diferencias retributivas por género, análisis de causas, si dispone de una valoración de puestos objetiva que determine unas bandas salariales de cuya aplicación no se derive sesgo de género, y por último, que evidencie que ha diseñado un plan de acción para corregir las diferencias retributivas en género.

Así, AENOR verificará que la empresa dispone de un sistema de compensación que gestiona todos los conceptos salariales y extrasalariales sin sesgo de género, y que ante diferencias retributivas dispone de un plan de acción. Y el cumplimiento de este plan de acción será auditable periódicamente por parte de AENOR. En definitiva, esta certificación ayudará a las organizaciones a generar confianza de que retribuyen de forma similar a las personas que ocupan un puesto de funciones y tareas similares, independientemente de su sexo.

También en la «Plataforma de Confianza Contribuir a la Diversidad» AENOR está trabajando en el desarrollo de una verificación de la auditoría retributiva. Para que las organizaciones puedan disponer de la declaración de un agente independiente, e imparcial, que les ayude a responder a las expectativas de sus interlocutores y a las exigencias legislativas. Como hemos comentado anteriormente, el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades deberá elaborar una Guía Técnica con indicaciones para la realización de estas auditorías retributivas con perspectiva de género. El texto legal indica expresamente que este documento será la referencia frente al cual realizar las auditorías, así como la competencia técnica de las entidades que las realicen.

#### La experiencia de Chile

Si bien los certificados antes mencionados son soluciones de reciente creación, AENOR viene trabajando desde hace varios años en la certificación de esta materia en Chile. Allí, en marzo de 2012 el Instituto Nacional de Normalización (INN), impulsado por el Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género (SernamEG), publicó la norma NCh 3262:2012 «Sistemas de gestión - Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal: Requisitos».

Esta norma propone un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación (SIGIGC), de la vida laboral, familiar y personal de responsabilidad compartida en las organizaciones, a través de un conjunto de procedimientos y prácticas cuyo fin es alcanzar un cambio cultural para así reducir las brechas de género e incorporar medidas que favorezcan la conciliación y corresponsabilidad en las organizaciones, mediante la incorporación de medidas que promuevan la igualdad de oportunidades.

La norma establece requisitos mínimos que se deben cumplir dentro de las organizaciones para mejorar la eficiencia, eficacia y promover un mayor compromiso con el desarrollo y el bienestar de las personas, siendo aplicable a organizaciones tanto públicas como privadas y de cualquier tamaño y actividad. Los principios que aborda esta norma son igualdad de derecho, de oportunidades, género, conciliación y un cambio cultural y valórico.

AENOR certifica conforme a esta norma, una certificación que tiene una vigencia de tres años durante los cuales realiza auditorías de seguimiento. Durante las auditorías se abordan aspectos como:

- ✓ Gestión de Personas
- ✓ Reclutamiento y selección de personal
- ✓ Desarrollo de carrera
- ✓ Representación equilibrada de mujeres y hombres en cargos de responsabilidad y toma de decisión

- ✓ Asegurar condiciones de acceso a las mujeres/hombres en sectores de actividad y oficio donde su género esté subrepresentado
- ✓ Acceso a la capacitación
- ✓ Prácticas de remuneración y compensación basadas en criterios de igualdad
- ✓ Facilitar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, incorporando la corresponsabilidad

Además, al recibir el certificado de AENOR las empresas pueden postular al Sello Igualda-Conciliación. Esta iniciativa está inspirada en la Comunidad Regional de Sellos de Igualdad de Género impulsada por la Unidad de Gestión de Conocimiento del Área de Género del Centro Regional de América Latina y el Caribe del PNUD, de la cual Chile participa desde sus inicios. El Sello Igualda-Conciliación, vida laboral, familiar y personal, es otorgado por SernamEG y el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

AENOR ha certificado a más de una decena de organizaciones, una de ellas es Casa de Moneda. Su Gerente General, Mauricio Roco Zamorano, comenta sobre esta certificación:

«Casa de Moneda de Chile, la empresa más antigua de nuestro país, a partir del 2015, se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que establece la ONU como un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad, implementando dentro de su estrategia organizacional una «Política de Sostenibilidad Empresarial».

«Uno de los pilares fundamentales de esta Política de Sostenibilidad ha sido el Pilar Social que busca brindar beneficios reales a las personas que trabajan en Casa de Moneda, generando mayores espacios de desarrollo profesional resguardando la igualdad entre hombres y mujeres y colaborando con la conciliación de las necesidades laborales, personales y familiares de cada uno de nuestras trabajadoras y trabajadores»

«Para que este compromiso se transformase en acciones concretas y cambios reales y sostenibles en el tiempo -continúa el Gerente General-, decidimos certificarnos en la Norma Chilena de Igualdad de Género. Su implementación nos ha permitido visibilizar y llevar a la acción una preocupación que forma parte de nuestros valores como organización: actuar con un respeto irrestricto no solo hacia nuestros clientes y entorno, sino también hacia los colaboradores y colaboradoras, lo que se ha traducido en un clima de respeto, equidad, confianza y seguridad entre quienes formamos parte de Casa de Moneda de Chile».

#### Información no financiera

El 28 de diciembre de 2018 se publicó se publicó Ley 11/2018 que coloquialmente se ha denominado

la de Auditoría de los estados no financieros. Establece la obligatoriedad, para determinadas organizaciones, de informar periódicamente sobre prácticas relacionadas con la responsabilidad social en sus ámbitos ambiental, social y económico.

Lo cierto es que aspectos como diversidad, igualdad de género, conciliación de la vida personal, familiar y laboral, no discriminación o capacidades diferentes son cuestiones que llevan ya tiempo en la agenda de las organizaciones comprometidas con la sostenibilidad, en su vertiente social.

Muchas de ellas se han abordado gracias a esquemas voluntarios de certificación como IQNet SR10, una solución que recoge las mejores prácticas y recomendaciones internacionales en materia de responsabilidad social; la certificación de AENOR en Accesibilidad universal que supone el compromiso social de la organización con la igualdad de derechos y oportunidades de todas las personas, independientemente de sus capacidades; o la certificación Empresa Familiarmente Responsable, desarrollada por la Fundación másfamilia sobre la gestión de la conciliación, de la cual AENOR es evaluador.

Desde la entrada en vigor de la Ley 11/2018 AENOR ha realizado más de 200 verificaciones de reportes de información no financiera. Prácticamente la totalidad de las organizaciones venían abordando todas estas temáticas, en distinta medida, desde hace años, bien porque ya eran requisitos legales o porque en las certificaciones de sistemas de gestión ya las consideraban. Además, las compañías que tenían aplicados modelos de gestión de la conciliación, de la inclusión etc., han tenido claras facilidades para la elaboración de sus estados no financieros y con resultados mejores.

Hasta la fecha no existía la obligación de que las compañías emitieran un reporte tan consolidado de información «no financiera». Legalmente el reporte público y verificado de información de las organizaciones se limitaba al ámbito financiero haciendo así prevalecer los intereses de acceso a la información de un reducido grupo de interés.

La información aportada en los reportes de información no financiera de la compañía debe ser útil para todos sus grupos de interés, (que además deben ser identificados antes de elaborar este documento, así como sus expectativas), debe contener información, precisa, sin omisiones, distorsiones o errores y englobar los aspectos más significativos de la compañía. Debe ser formulada de tal forma que pueda observarse la evolución de la compañía en los aspectos sobre los que reportan, permitiendo así evaluar su desempeño y favoreciendo la comparabilidad entre sociedades y sectores.

Es importante destacar que ni el reporte de información no financiera ni las certificaciones anteriormente mencionadas establecen como único requisito informar sobre el resultado que la compañía tiene en es-

tas materias. Además de ello deben incluir «una descripción de las políticas que aplica el grupo respecto a dichas cuestiones, que incluirá los procedimientos de diligencia debida aplicados para la identificación, evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos significativos y de verificación y control, incluyendo qué medidas se han adoptado.»

### Organizaciones saludables

Anteriormente, cuando se describía el Modelo de Certificación de la Igualdad de Género (SGIG), se señalaba como uno de los campos de intervención el ambiente laboral y salud. En 2012 AENOR desarrolló un sistema de gestión de empresa saludable que recientemente se ha revisado para adaptarlo a las necesidades de distintas organizaciones e integrarlo con otras normas de sistemas de gestión ampliamente utilizadas.

Acorde con la realidad de las empresas, el propósito de este sistema de gestión va más allá de la prevención de las lesiones y el deterioro de la salud de los trabajadores por la exposición a los riesgos laborales. Pretende continuar incidiendo en su estilo de vida personal y familiar, pasando por la cultura adecuada para ser una organización saludable y así llegar hasta la sociedad de manera global.

Se centra en crear un marco de referencia para que, no sólo las personas de las organizaciones perciban de manera positiva las condiciones laborales y se genere un clima laboral seguro y saludable, sino también, para que las otras partes interesadas en la sociedad (usuarios, clientes, proveedores, familias), puedan compartir y participar también de estos beneficios y, la organización, logre así una nueva estrategia de liderazgo centrada en el bienestar.

La identificación de los factores que influyen en un ambiente de trabajo saludable y su evaluación deben tener en cuenta al menos los siguientes elementos, no excluyentes:

#### \*Salud y seguridad de las personas de la organización

El entorno físico de la organización, su diseño, los vehículos y desplazamientos, los equipos, máquinas, instalaciones, sustancias químicas, materias primas, procesos y procedimientos que están presentes o que ocurren en el lugar de trabajo, entre otros factores pueden afectar a la seguridad y salud de las personas de la organización.

#### \*Estilo de vida

En relación con los recursos personales en el trabajo, la solución más implementada en las organizaciones gira en torno a programas focalizados en promocionar e implantar hábitos saludables a nivel de las personas, sus familias y el entorno.

#### \*Cultura enfocada al bienestar de la organización

Esta cultura debe tener integrada la igualdad. Los elementos que influyen en los entornos psicosociales laborales son, entre otros, el estilo de gestión del trabajo de las personas, las políticas de conciliación de recursos humanos, diversidad, la comunicación, el liderazgo y compromiso, el clima laboral, la cultura de la organización con respecto a las personas y su bienestar, contribuyendo a una cultura positiva en seguridad, salud y bienestar laboral.

Por último, muchas organizaciones cuentan con proyectos dentro del marco de su compromiso con la comunidad, promoviendo y gestionando acciones para la comunidad donde opera, muchas enfocadas en el cuidado del medio ambiente y del bienestar global de la sociedad. Uno de los campos de acción bien puede ser la promoción de las conductas por la igualdad en la sociedad.

El éxito de este sistema de gestión depende tanto del liderazgo de todas las partes implicadas, como de los compromisos que se asuman, desde los más individuales a los más colectivos y sociales.

### Favorecer el equilibrio laboral/personal

El certificado Empresa Familiarmente Responsable (EFR), promovido por la Fundación Másfamilia y avalado por el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, reconoce a organizaciones que se implican en la generación de una cultura del trabajo que permita un equilibrio entre lo laboral y lo personal, basado en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos. Para impulsarlo, tienen la opción del sistema de gestión que supone el Modelo EFR.

AENOR evalúa la conformidad con los requisitos del Modelo EFR, como son los referidos al diseño, implantación, evaluación y mejora continua de las prácticas y medidas destinadas a promover la conciliación de la vida laboral y personal.

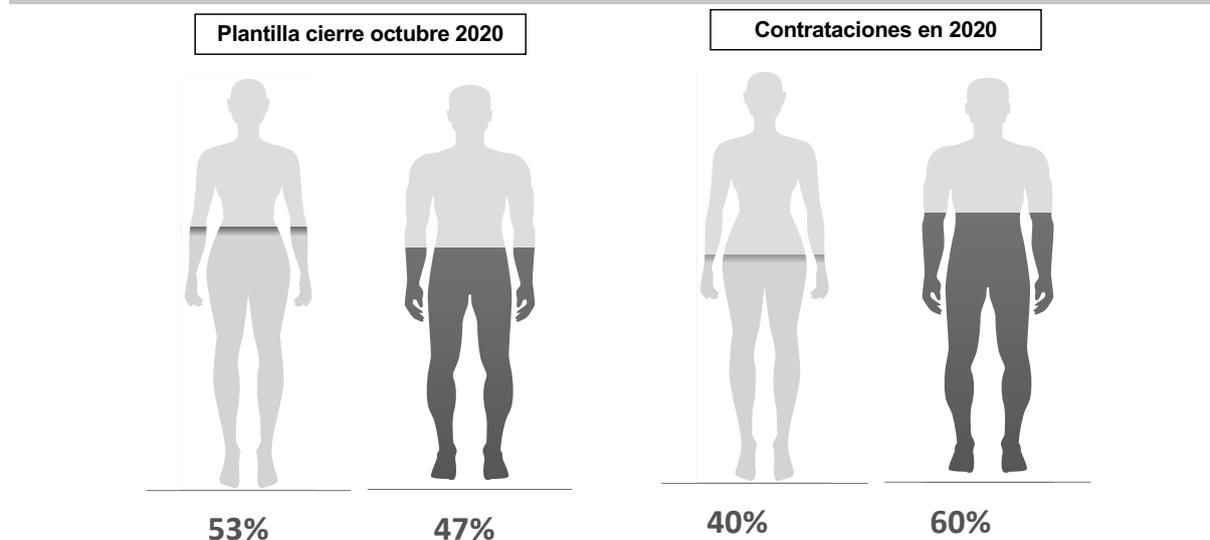
Existen diferentes versiones del certificado EFR, entre ellas la de pymes, grandes empresas y multinacionales. Todas están orientadas a la mejora de la competitividad basada en la satisfacción de las personas trabajadoras, que además llevará a reducir el absentismo y la rotación y, por ende, retener el talento, gracias a una mayor calidad de vida de ellas, proyección profesional y generación de un clima laboral adecuado.

### EL COMPROMISO DE AENOR

Como antes se mencionaba, AENOR no solo apoya a otras organizaciones a incorporar políticas eficaces en el ámbito social a través de la certificación y la verificación. También como organización, tiene implantadas iniciativas que favorecen la igualdad, la salud y la seguridad y salud de las personas que trabajan en AENOR.

La Igualdad de género y la lucha frente a la discriminación, la promoción de medidas de conciliación y

**FIGURA 1**  
**PLANTILLA DE AENOR Y CONTRATACIONES**



Fuente: AENOR.

la prevención del acoso y violencia en el trabajo, vienen siendo principios rectores de las políticas de gestión de las personas en AENOR, desde su constitución. Ya en 2009 se implantó el protocolo de prevención del acoso y violencia en el trabajo, con su difusión a la totalidad de la plantilla a través de la intranet corporativa, y la definición de un procedimiento de presentación de denuncias y su posterior investigación.

Respecto al apoyo decidido para el fomento y uso de medidas de conciliación, más allá de las recogidas en el convenio colectivo que es de aplicación, AENOR cuenta con un paquete de más de 30 medidas, recogidas en el plan AENORConcilia, un plan accesible para la totalidad de la plantilla a través de la intranet corporativa.

El equilibrio de ambos géneros en el conjunto de la plantilla se mantiene desde hace años en AENOR. (ver figura 1).

La estructura organizativa durante el 2020 ha experimentado un importante número de movimientos, que ha permitido a 15 profesionales, de ambos géneros (60% mujeres), asumir nuevas responsabilidades, e ir ajustando la estructura a las necesidades del negocio.

Actualmente, la Comisión de Igualdad está en proceso de finalizar el proceso de diagnóstico para poder lanzar el III Plan de Igualdad. Un plan que se desarrolla a partir de la definición de los siguientes principios rectores:

1. Igualdad de trato entre hombres y mujeres. Supone la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de género.
2. No discriminación por razón de género. La discriminación directa por razón de género se define

como la situación en que se encuentra una persona que sea o haya sido tratada de forma menos favorable que otra, en situación comparable.

3. Prohibición del acoso y violencia en el trabajo. Se considera acoso cualquier comportamiento, verbal o físico, que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de la persona, en particular cuando se da en un entorno intimidatorio u ofensivo.

Con esta situación, ¿cuál es el reto? La comunicación. Sí, efectivamente, los miembros de la comisión llegan a la conclusión que AENOR desarrolla políticas que fomentan la igualdad, la conciliación, un empleo de calidad con un 98% de la plantilla contratada con carácter indefinido, y es vital comunicarlo a los grupos de interés de AENOR.

El Plan de Igualdad se convertirá en una oportunidad de comunicar la efectividad de las políticas de gestión de las personas que se vienen desarrollando en AENOR desde su constitución. Una oportunidad de recoger todas las medidas de igualdad, de prevención y prohibición de prácticas de discriminación y de acoso en el entorno laboral, de conciliación de la vida personal y profesional. Y sin duda, una oportunidad de realizar un seguimiento de su cumplimiento desde la perspectiva de la mejora continua.

Tras concluir la inexistencia de prácticas discriminatorias, ni desviaciones en las áreas objeto de estudio, la comisión, en cada área de actuación, define nuevas medidas con el objetivo de avanzar en la presencia equilibrada de ambos géneros en cada grupo profesional, en el uso de las medidas de conciliación y, en definitiva, en cada una de las áreas objeto de estudio, con el fin de no retroceder en ninguno de los indicadores, y mejorarlos.

Además, para favorecer la comunicación con las personas trabajadoras, existe un canal de comunicación permanentemente abierto con la totalidad de la plantilla. A través de una dirección de correo electrónico, cualquier persona puede dirigirse a la Comisión de Igualdad para plantear dudas y consultas; así como lo más importante: sugerencias y comentarios.

Estos esfuerzos es conveniente enmarcarlos en la realidad sectorial de AENOR, que es la de servicios de conocimiento con una alta carga de procesos industriales. Se trata de un campo de actividad en el que no era infrecuente la existencia de brechas de género; por ello la realidad actual de AENOR en materia de igualdad se está logrando, habiendo salvado unas posiciones de salida distintas a la que puedan haberse dado en otros sectores.

En cuanto a la promoción de la inclusión, AENOR en su compromiso con la integración laboral de personas con capacidades diferentes, cuenta con personal contratado con discapacidad. A ello se une la contratación de proveedores con el reconocimiento de Centro Especial de Empleo, y colabora con organizaciones destinadas a la integración laboral de personas con discapacidad mediante donaciones que financian proyectos destinados a dicha integración.

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas, es la gestión de la diversidad, que pretende dar respuesta a la complejidad de la propia

sociedad. Una empresa debe saber gestionar todos sus recursos disponibles y, además, hacerlo de forma eficaz y eficiente. La igualdad de oportunidades por razón de género, de capacidades diferentes, origen, raza, es clave para gestionar la diversidad dentro de la organización.

La empresa debe contar con equipos multidisciplinares y multiculturales para poder afrontar los retos presentes y futuros. La gestión de las personas, teniendo muy presentes los cambios sociodemográficos y la escucha activa de las demandas de la sociedad, es una actitud central para toda organización que quiera ser competitiva a largo plazo.

## NOTAS

- [1] Porter Novelli Cone. 2019. *Purpose biometrics study*.
- [2] FUKUYAMA, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press.
- [3] COVEY S.M.R. (2008) *The Speed of Trust*. Free Press
- [4] Edelman. 2019. *Trust Barometer global report*
- [5] Gestha. 2020. *Brecha salarial y techo de cristal*

# DIVERSIDAD EN EL GOBIERNO CORPORATIVO. ANÁLISIS CONFIGURACIONAL DE LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

**MARÍA ÁNGELES MONTORO-SÁNCHEZ**

**CARLOS ESTÉVEZ-MENDOZA**

Universidad Complutense de Madrid

Los estudios sobre gobierno corporativo han situado a la diversidad, en particular la diversidad de género, como un tema central dentro de la agenda de investigación (Conyon & Mallin, 1997; Hillman, 2015; Terjesen, Sealy, & Singh, 2009) acometiendo temas muy diferentes tales como su papel en las decisiones estratégicas (Arfken, Bellar, & Helms, 2004), el vínculo que tiene con los resultados

empresariales (Conyon & He, 2017; Post & Byron, 2015), u otros efectos como los relativos a la responsabilidad o la asunción de riesgos (Boutchkova, Gonzalez, Main, & Sila, 2020; Filatotchev & Bishop, 2002).

Además, la investigación ha estado normalmente focalizada en la presencia de mujeres en los consejos de administración. A este respecto, hay estudios que se han centrado en los efectos de esta presencia (Adams & Ferreira, 2009; García-Meca, García-Sánchez, & Martínez-Ferrero, 2015), mientras que otros han tratado de buscar cuáles son los determinantes (Adams & Ferreira, 2004; Francoeur, Labelle, & Sinclair-Desgagné, 2008; Hillman, Shropshire, & Cannella, 2007; Pucheta-Martínez, Gallego-Álvarez, & Bel-Oms, 2020; Saeed, Belghitar, & Yousaf, 2016).

En este trabajo nosotros hemos querido afrontar ésta última cuestión, pero con una perspectiva más comprehensiva en los elementos que pueden influir, lo que ha hecho que utilicemos un enfoque diferen-

te también en lo que a la metodología se refiere. En concreto, consideramos que la diversidad en este contexto requiere un enfoque que pueda explorar y aprender de la interacción de un conjunto de factores, en vez de considerar simplemente los 'efectos individuales netos' de cada uno de ellos (Huang, Rey-Martí, & Miquel-Romero, 2018; Ragin, 2008). Por tanto, nuestro análisis pretende buscar la conjunción, equifinalidad, y asimetría de distintos elementos que actúan dentro de una relación de complejidad causal, como es el caso del objeto de nuestro estudio (Furnari *et al.*, 2016). Y para ello, hemos empleado QCA (*Qualitative Comparative Analysis*). Varios artículos previos ya han utilizado esta aproximación metodológica para investigar las características del gobierno corporativo (García-Castro, Aguilera, & Ariño, 2013), la implicación del consejo de administración en las organizaciones intergubernamentales (Federo & Saz-Carranza, 2018) o el contexto institucional y su relación con el efecto en la diversidad de los consejos (Iannotta, Gatti, & Huse, 2016).

El análisis de comparación cualitativa (*Qualitative Comparative Analysis – QCA*) sirve como un puente entre los análisis cuantitativos y cualitativos, y, por tanto, requiere un profundo entendimiento del campo de estudio. El análisis configuracional permite combinar condiciones, variables, actuando de manera conjunta en la consecución de un mismo resultado. Éstos factores causales pueden ser múltiples, no aislados, y pueden dar lugar a distintos efectos basados en el contexto (Greckhamer, Misangyi, Elms, & Lacey, 2008). Así, en esta metodología utilizamos los determinantes de la diversidad en los consejos de administración que han sido así considerados por la literatura de investigación existente. El estado del arte actual sugiere que la diversidad de los consejos puede ser el resultado de la interacción de una variedad de dominios institucionales interactuando que están relacionados los unos con los otros (Iannotta *et al.*, 2016). Nosotros damos un paso más adelante y nos preguntamos cómo se produce esta relación de determinantes en las compañías que desarrollan su actividad dentro del mismo contexto institucional. Esto nos ha llevado a tomar para nuestro estudio compañías que pertenecen al mismo contexto, en este caso, compañías cotizadas en España, sujetas a cierta homogeneidad a la hora de seguir recomendaciones de gobierno corporativo y de información pública, para analizar los elementos que la literatura de investigación normalmente señala como asociados con la diversidad, como son como el tamaño de la compañía, el tamaño del consejo, el grado de independencia del consejo, la estructura de la propiedad, o la exposición pública.

En nuestro estudio, tenemos en cuenta la información que es proporcionada por las empresas cotizadas sobre el grado de cumplimiento de los códigos de buen gobierno y sus recomendaciones. Sobre la base de esta información, analizamos las combinaciones de algunos de estos elementos que ayuda a determinar un consejo más diverso, entendiendo como tal el que se sitúa por encima de la medida que marca la 'normalidad' del mercado. Estas combinaciones de factores pueden ser de gran utilidad no sólo para comprender el por qué de las configuraciones 'diversas' de los Consejos de Administración y sino para aportar ideas que sean de utilidad para las empresas y reguladores de los mercados en la implementación de sus políticas.

En las siguientes secciones de este artículo, revisamos la literatura relevante, dibujamos la metodología que vamos a seguir, y proporcionamos los resultados para su discusión y la elaboración de las conclusiones.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

El análisis de la diversidad de género ha experimentado un crecimiento relevante y muy importante durante las últimas décadas, haciendo que la literatura de investigación haya adoptado múltiples enfoques y conceptualizaciones (Harrison & Klein, 2007). Mientras que algunos estudios se han centrado en temas

relativos a la desigualdad (Stamarski & Son Hing, 2015), otros lo han hecho en la brecha salarial por ser mujer (Petersen & Morgan, 1995), el camino para llegar a ser líderes de las empresas (Alice H Eagly, 2016; Alice H Eagly & Chin, 2010; Alice Hendrickson Eagly, Eagly, & Carli, 2007), o el desarrollo de la carrera profesional (Blau & Devaro, 2007; Roth, Purvis, & Bobko, 2010). La internacionalización (Barkema & Shvyrkov, 2007), las diversas prácticas de recursos humanos relativas a la diversidad (B D'Netto & Sohal, 1999; Brian D'Netto, Shen, Chelliah, & Monga, 2014; Shen, D'Netto, & Tang, 2010), el impacto de los programas de diversidad de las organizaciones sobre el absentismo y la innovación (Peretz, Levi, & Fried, 2015) o el vínculo con los resultados empresariales (De Abreu Dos Reis, Sastre Castillo, & Roig Dobón, 2007) han estado entre los diferentes temas que han sido puestos en relación con la diversidad.

Dentro de la disciplina del gobierno corporativo, considerada ya como una disciplina independiente para la investigación (Durisin & Puzone, 2009), la diversidad del consejo de administración ha sido también estudiada para el caso de distintas industrias como la financiera (de Cabo, Gimeno, & Escot, 2011; García-Meca *et al.*, 2015; Mateos de Cabo, Gimeno, & Nieto, 2012), tratando de entender el impacto (Adams & Ferreira, 2009; Arfken *et al.*, 2004; Billimoria, 2008; Terjesen *et al.*, 2009) o estableciendo vínculos con los resultados (Conyon & He, 2017; Joecks, Pull, & Vetter, 2013; Praveen Kumar & Zattoni, 2016; Low, Roberts, & Whiting, 2015). Además, varios autores centran sus estudios en ubicaciones geográficas particulares como Holanda y Dinamarca (Marinova, Plantenga, & Remery, 2016), Italia (Gordini & Rancati, 2017), España (Pilar & Joaquina, 2017), Hong Kong y Corea del Sur (Low *et al.*, 2015), Europa (Mateos de Cabo *et al.*, 2012), o mercados emergentes (Saeed, Belghitar, & Yousaf, 2016). En el camino del estudio de este tópico, distintos autores encontraron nuevas cuestiones y problemas, y el tokenismo y otros problemas relacionados con las cuotas llegaron a estar entre los principales temas de investigación (Ahern & Dittmar, 2012; Dunn, 2012; Hillman, 2015; Smith & Parrotta, 2018; Torchia, Calabrò, & Huse, 2011).

Podemos entender que los temas relacionados con la diversidad de género han configurado su propia agenda de investigación (Nielsen & Huse, 2010; Terjesen *et al.*, 2009). En este contexto, algunos estudios han pretendido averiguar cuáles son los determinantes o factores predictores de la diversidad (Adams & Ferreira, 2004; Bianco, Ciavarella, & Signoretti, 2015; Francoeur *et al.*, 2008; Hillman *et al.*, 2007; Nekhili & Gattaoui, 2013; Pucheta-Martínez *et al.*, 2020; Saeed, Belghitar, & Yousaf, 2016).

Por lo que se refiere a la metodología, la variedad de técnicas aplicadas en el campo del gobierno corporativo (Kumar & Zattoni, 2015) ha llevado a la introducción de métodos cualitativos (McNulty, Zattoni, & Douglas, 2013; Zattoni, Douglas, & Judge, 2013), beneficiándose el estudio de la disciplina de

esta amplitud de métodos (Judge, 2008). Dentro de estas técnicas, elegimos para este trabajo el análisis de comparación cualitativa (QCA en sus siglas en inglés), que propiamente se apoya un enfoque configuracional que toma como base la complementariedad de las condiciones que se establecen para la obtención de un resultado. Después de haber sido empleado tanto en sociología como en ciencia política, este enfoque ha estado entre los utilizados durante décadas para el caso del análisis de organizaciones (Meyer, Tsui, & Hinings, 1993) o de los mercados financieros (Amable, Ernst, & Palombarini, 2005; Campbell, 2011). Esta aproximación se refiere a la consideración de factores que interactúan y que, agrupados de distinta forma, dan lugar a cierto resultado o consecuencia (García-Castro *et al.*, 2013). Los enfoques configuracionales en relación con los consejos de administración han sido destacados como una manera adecuada para explorar la naturaleza de la cuestión que nos proponemos y los factores que están involucrados en la misma (Filatotchev & Wright, 2017).

La investigación empírica existente que ha utilizado esta metodología ha llevado a encontrar diferentes caminos de combinaciones causales en temas tan diferentes como las prácticas de recursos humanos para obtener un alto rendimiento financiero (Deley & Doty, 1996; Macduffie, 1995), o su aplicación en la teoría de las organizaciones (Etzioni, 1961; Perrow, 1979), en la estrategia corporativa (Fiss, 2011), en los mecanismos de gobierno corporativo (Misangyi & Acharya, 2014), en la relaciones industriales y de gobierno corporativo (Höpner, 2005), en la responsabilidad social corporativa y en el gobierno corporativo (Kang & Moon, 2012), en las prácticas de gobierno al nivel de la organización (García-Castro *et al.*, 2013), y en lo que se refiere al rendimiento de compañías familiares y los consejeros independientes (Samara & Berbegal-Mirabent, 2018) o los códigos de buen gobierno (Haxhi & Aguilera, 2017).

Dentro del contexto del estudio de la presencia de mujeres en consejos de administración, este enfoque ha sido utilizado para analizar el papel de las complementariedades institucionales, como las cuotas, o los incentivos en el mercado, con respecto a la diversidad del consejo de administración (Iannotta *et al.*, 2016). Pero, hasta donde nos llega nuestro conocimiento, el análisis de los potenciales factores interactuando para proporcionar una diversidad por encima de la media dentro del mismo contexto institucional no ha sido elaborado todavía.

Por otra parte, las empresas tienen que producir una serie de informes sobre su seguimiento de los códigos de buen gobierno corporativo, como una manera de canalizar las mejores prácticas y proporcionar una guía confiable a los distintos grupos de interés sobre un grupo de cuestiones que no son estrictamente financieras. Por tanto, los códigos se constituyen en una herramienta clave del gobierno corporativo y en temas como la diversidad. La

información sobre el cumplimiento de los códigos de buen gobierno proporciona información útil para elaborar estudios debido a su publicidad, confiabilidad, y precisión. Las compañías que adoptan estas prácticas ganan en legitimidad y también consiguen eficiencia para el diseño de sus mecanismos de gobierno corporativo (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2004; Tolbert & Zucker, 1983; Zattoni & Cuomo, 2008). Las compañías cotizadas proporcionan información que es normalmente estructurada de acuerdo con los requerimientos de distintas recomendaciones. Por tanto, es fácil identificar datos y explicaciones sobre el cumplimiento vinculado a unidades y principios altamente significativos.

Siguiendo la literatura existente, hemos considerado un grupo de distintas condiciones como son la estructura de la propiedad, el tamaño del consejo, o el nivel de exposición pública. Actores sociales como el gobierno y sus agencias, los grupos de interés o actores institucionales empujan a introducir algunos valores normativos como es el caso de la diversidad. Estos factores son relevantes dependiendo del tamaño de la organización. Grandes compañías son más visibles cuando tratan de hacer frente y cumplir con las expectativas sociales (Adams & Ferreira, 2004; Hillman *et al.*, 2007), y quieren evitar ser señalados o mencionados porque no cumplen suficientemente con esos valores (Meyer & Rowan, 1977). Aunque sean más vulnerables a la exposición pública, estas compañías tienen mejores capacidades para cumplir con esas demandas (Zahra & Pearce, 1990). De manera adicional, una relación positiva entre el tamaño de la organización y la diversidad ha sido encontrada en muchos estudios empíricos (Agrawal & Knoeber, 2001; Burke, 2000; Carter, Simkins, & Simpson, 2003; Esteban-Salvador, 2011).

Por otra parte, la propiedad de algunas empresas por parte del Estado proporciona algunas formas que tienen características especiales. Por un lado, refuerza la necesidad de la rendición de cuentas ya que están bajo una mayor presión para cumplir con todas las regulaciones y recomendaciones (Grosvold & Brammer, 2011). Proporcionando y habilitando un consejo equilibrado, esto es, un consejo diverso, ofrecen una señal positiva a los mercados, proporcionan también un ejemplo incrementan su credibilidad ya que siguen las reglas que ellos están tratando de llevar a la sociedad en su totalidad (Saeed, Belghitar, & Clark, 2016). Por lo que se refiere a la estructura de la propiedad, ya que la propiedad familiar ha sido considerada como un factor clave en varias cuestiones relativas al gobierno (Bianco *et al.*, 2015; Mahadeo & Soobaroyen, 2012), también en el caso de la diversidad de los consejos (Gordini & Rancati, 2017), dado que puede llevar a proporcionar continuidad (Campbell & Mínguez-vera, 2007), consideramos que pueden jugar un papel relevante.

Varios autores dan al tamaño del consejo de administración un papel principal al empleo de mu-

jeros en la industria o a la presencia de mujeres en la alta dirección (Burke, 1999; de Cabo *et al.*, 2011; de Jonge, 2014; Francisco Martín-Ugedo & Minguez-Vera, 2014; Harrigan, 1981; Kirsch, 2018; Marlin & Geiger, 2011; Nekhili & Gaffaoui, 2013; Singh, Vinnicombe, & Johnson, 2001). Por lo que se refiere a la exposición pública, aunque es difícil de capturar una realidad tan compleja dentro de algún tipo de índice (Bhagat, Bolton, & Romano, 2008), las compañías pertenecientes a índices están continuamente bajo el punto de mira ya que los inversores usan estos índices como una referencia preestablecida para su portfolio de valores por distintas razones. Por tanto, aquellas firmas incluidas en un cierto índice tienen una presión adicional para cumplir con la regulación y hablando de una manera amplia, para cumplir con las demandas sociales y las expectativas que tiene la comunidad (Hillman *et al.*, 2007).

## EL MARCO DEL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO ↓

Las disposiciones sobre buen gobierno que enmarcan los datos que analizamos (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015), así como las actuales (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2020) muestran la necesidad de la diversidad dentro de su décimo principio. Mediante el enunciado de este principio, se explicita que el buen funcionamiento del consejo de administración tiene que ir vinculado a su dimensión, de tal manera que sirva de vehículo para la participación, la agilidad en la toma de decisiones, y para dar cabida a una política de selección de consejeros que promueva la diversidad en un sentido amplio: conocimientos, experiencia, edad y género. Podríamos decir que se vincula el tamaño del consejo de administración a una efectiva política encaminada a enriquecer el capital humano del consejo (Johnson, Schnatterly, & Hill, 2013), dentro del cuál se incluye la diversidad.

Se subraya, como factor de importancia, que ha sido introducida en la legislación, concretamente en la legislación mercantil española (Ley de Sociedades de Capital, Art. 529bis). Se recomienda en la explicación del mismo «que las sociedades expliciten su compromiso con una composición diversa del consejo de administración desde la fase inicial de selección de posibles candidatos. Además, se recomienda que cuenten con una política de promoción de la diversidad que incluya medidas que fomenten que haya un número relevante de altas directivas». Se plasma en la recomendación 14, donde se pide al consejo de administración que «favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias, edad y género». Y se considera que se produce cuando se toman medidas «que fomenten que la compañía cuente con un número significativo de altas directivas». Y se menciona a continuación que tiene que ir respaldado documentalmente con un informe sobre el análisis de las competencias requeridas por el consejo, sometido a escrutinio público

en la convocatoria de la junta general de accionistas donde se someta a votación la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada uno de los consejeros, y recogido en el informe anual de gobierno corporativo. La recomendación 15 del nuevo código, haciéndose eco de la llamada al equilibrio del principio 11, ya establece mínimos del 30% y del 40% a partir del final del año 2022. Hay que decir que esta recomendación tiene un contenido demasiado heterogéneo, lo que no permite percibir a primera vista si se está recorriendo ese camino hacia la diversidad. De hecho cumplimientos parciales de la recomendación pueden ser compatibles con el no cumplimiento de lo referente a diversidad.

Las necesidades de evaluación del consejo de administración (principio 18) también pasan por examinar hasta que punto existe diversidad en la composición y competencias del mismo (recomendación 36). Esta recomendación adolece de los mismos problemas que hemos manifestado en el caso de la recomendación número 15.

La recomendación 53 del Código Unificado, atribúa a una comisión del consejo de administración la coordinación del proceso de información sobre diversidad, pero no es hasta que se ha introducido en este año la recomendación 55, dentro de marco de las políticas de sostenibilidad en materias medioambientales y sociales, cuando se ha pedido que se identifiquen e incluyan los principios, objetivos y estrategia también en lo referente a la diversidad.

## METODOLOGÍA ↓

En nuestro estudio, utilizamos un análisis de comparación cualitativa (QCA). Sobre la base del álgebra booleana, esta metodología permite valorar condiciones causales de una manera individual o combinada (Ragin, 2000, 2009), y permite también enfocar distintos aspectos de causalidad compleja como son la equifinalidad, la conjunción, y la asimetría (Short, Payne, & Ketchen Jr, 2008). La equifinalidad se refiere a la existencia potencial de distintos y múltiples caminos que llevan al mismo resultado. La conjunción de factores implica que una condición dada puede tener diferentes tipos de impacto dependiendo de las condiciones con las que se combina. La asimetría causal lleva a diferentes análisis en interpretaciones por la presencia y la ausencia del mismo fenómeno tanto en el resultado como las condiciones.

Este tipo de análisis ya sido utilizado dentro del terreno del gobierno corporativo (García-Castro *et al.*, 2013; Iannotta *et al.*, 2016; Madanoglu, Kizildag, & Ozdemir, 2018; Misangyi & Acharya, 2014) o en distintos campos de estudio dentro de la dirección de empresas (Aversa, Furnari, & Haefliger, 2015; Beynon, Jones, & Pickernell, 2016; Furnari *et al.*, 2016; Greckhamer *et al.*, 2008). Esta metodología encaja perfectamente para identificar en el resultado de la combinación de diferentes condiciones llevando de una manera potencial a distintos caminos que llevan

al mismo resultado. Además ayuda a ver cómo los casos configuran condiciones de manera conjunta produciendo distintos resultados por oposición a ser considerados de una manera aislada como ocurre en los modelos de regresión lineal (García-Castro *et al.*, 2013; Ragin, 2009).

Esta metodología es desarrollada a lo largo de diferentes pasos: identificación de casos, calibración, análisis de necesidad, elaboración de la tabla de la verdad, análisis de la tabla de la verdad, y evaluación e interpretación de resultados.

En el paso de la calibración, este método requiere la transformación de las variables en sets: 'fuzzy' o 'crisp'. Cuando nos referimos a los primeros, especificamos los niveles de membresía completa, de completa no pertenencia a la membresía, y los puntos de cruce de máxima ambigüedad para cada uno de ellos.

### Muestra y recogida de datos

Los datos de la muestra para el estudio que realizamos provienen del informe anual de la Comisión Nacional del Mercado de Valores sobre la «Presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas» para el año 2017. Esta agencia regulatoria supervisa los mercados financieros y las compañías cotizadas en ellos. Los requerimientos de transparencia informativa llevan a que el regulador requiera a las compañías la emisión de un informe de gobierno corporativo dentro de los informes que tienen que producir con carácter anual. Dado que el supervisor legal lo requiere y que está abierto a una mayor transparencia, evitamos de esta manera un riesgo común de sesgo. La utilización de un análisis referido a un año no es excepcional, y en nuestro caso tiene una especial relevancia. Dicho año es el primero en el que quedan reflejados de manera sistemática, conjunta y pública otros datos referidos a la diversidad dentro del consejo y entre la alta dirección de las compañías cotizadas.

Obtuvimos datos de 139 empresas. A pesar de que la mayoría de ellas fueron creadas en España, hay un número significativo de empresas cuyas actividades de negocio se desarrollan también en otros países. Tal es el caso de las empresas que se encuentran dentro de los índices cuyos ingresos internacionales alcanzaron el 67,7 % del total. Estas empresas realizan sus operaciones en siete sectores: petróleo y energía, materiales básicos, industria de construcción, bienes de consumo, servicios de consumo, servicios financieros, tecnología y telecomunicaciones, y sector inmobiliario. Esta clasificación fue obtenida de la sociedad que rige el mercado, Bolsas y Mercados Españoles (BME).

### Medidas

Hemos definido diferentes caminos para medir tanto el resultado como las condiciones. Por lo que se

refiere al resultado, hay distintas maneras de medir la diversidad dentro de la composición del consejo. Para el propósito de este artículo, hemos utilizado el ratio de consejeros que son mujeres sobre el total de personas que componen el consejo de administración (Adams & Ferreira, 2009; Cabeza-García, Del Brio, & Rueda, 2018; Carter *et al.*, 2003).

Para medir el tamaño de la organización, utilizamos la capitalización de mercado en Euros. El nivel de independencia del consejo fue medido dividiendo el número de consejeros independientes entre el total de miembros del consejo. El tamaño del consejo de administración se midió en términos del número de consejeros. Utilizamos la pertenencia a un índice, en este caso el IBEX, que ha sido previamente definido por los administradores del mercado, como signo y aproximación al nivel de exposición y escrutinio públicos. Para medir la prevalencia de las directivas dentro de las empresas, usamos el ratio de número de directivas que son mujeres dividido entre el total del número de directivos.

### Calibración

La importancia de un conocimiento teórico previo cuando hay que llegar a este paso de la metodología es clave para codificar apropiadamente las cifras de membresía de cada uno de los sets de condiciones (Haxhi & Aguilera, 2017; Ragin, 2000). Así, sobre la base de los marcos teóricos existentes y el previo conocimiento de la literatura de investigación, dispusimos los umbrales para cada una de las variables y su calibración. Utilizamos el «método directo» proporcionado para este propósito en el software fsQCA, con el objetivo de transformar cada una de las medidas en un grupo (set) de membresías. Para gestionar sets difusos, en vez de usar la lógica binaria que sería de aplicación en los «crisp» (0 en el caso de ausencia, 1 en el caso de presencia), fsQCA utiliza lógica difusa, especificando valores para tres umbrales: membresía completa del grupo, completa ausencia de membresía del grupo, y punto de cruce. Nuestro análisis ha sido computado usando el software QCA en su versión 3.0 (Ragin & Davey, 2014). Resumimos la calibración en la tabla 1.

La calibración del resultado tuvo en cuenta la media del ratio de diversidad de género los consejos de administración (0,18). Ya que estamos tratando de quitar la contribución sobre una medida de cumplimiento asumimos que el umbral sería 1 para aquellos que están por encima de la media y 0 para aquellos que estuviesen debajo de la misma. Esto es congruente con el objetivo de identificar aquellas empresas que van más allá del rango de recomendaciones o que se dejan guiar meramente por la regulación que está vigente en ese momento.

Por lo que se refiere a las condiciones, algunas de ellas fueron tratadas como sets «crisp». Para la calibración del tamaño de la organización (SIZO500),

**TABLA 1  
CALIBRACIÓN**

	Medida	Calibración
Diversidad	Número de mujeres en el consejo / Tamaño del consejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 si es mayor que 0.18 (media)</li> <li>• 0 por debajo de 0.18</li> </ul>
Tamaño de la compañía (SIZO500)	Capitalización de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 si es mayor de 500m</li> <li>• 0 si está por debajo de 500m</li> </ul>
Escrutinio público (INDEX)	Pertenencia al IBEX35	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 si pertenece</li> <li>• 0 si no pertenece</li> </ul>
Propiedad Familiar (FAMOWN)	Porcentaje de propiedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 si está por encima del 24%</li> <li>• 0 en los otros</li> </ul>
Independencia del consejo	Número de consejeros independientes / Tamaño del Consejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 por encima de 0.7</li> <li>• 0.5 at 0.439 (media)</li> <li>• 0 por debajo de 0.3 (mínimo recomendado)</li> </ul>
Tamaño del consejo	Número total de consejeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 por encima de 13 (rango superior)</li> <li>• 0.5 si es 9.83 (media)</li> <li>• 0 por debajo de 6 (rango inferior)</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

siguiendo la decisión hecha por la agencia reguladora, computamos 1 en aquellas empresas que tuviesen una capitalización de mercado por encima de los 500 millones de euros y 0 para el resto de las compañías. En el caso del escrutinio público o visibilidad (INDEX), computamos 1 para aquellos incluidos en el índice principal de la bolsa (IBEX) y 0 para el resto. A la hora de considerar la propiedad familiar (FAMOWN), usamos el porcentaje de participación: aquellas empresas con una proporción en la participación por encima del 24 % fueron clasificadas computando 1, y 0 para el resto.

Otro grupo de condiciones fue tratado como sets difusos. Así, a la hora de considerar la independencia del consejo de administración, asumimos una completa membresía cuando el radio estaba por encima de 0,7. El punto de cruce fue fijado en la media (0,439), y computamos membresía no completa para aquellos consejos por debajo de la recomendación mínima de consejeros independientes (0,3). De esta manera, tuvimos en cuenta tanto las recomendaciones como la estructura de la propiedad de las empresas españolas cotizadas. En el caso del tamaño del consejo de administración, dimos membresía completa aquellos que estuviesen en el rango superior (media más desviación estándar), que es 13. Para el punto de cruce definimos la media (9,83), y, finalmente, dimos completa no membresía aquellas compañías por debajo de 6. Esto es congruente con la sugerencia del código de buen gobierno corporativo que sitúa el tamaño recomendado en un rango entre 5 y 15 personas.

En la Tabla 2 resumimos las estadísticas descriptivas de las medidas.

**TABLA 2  
ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LAS MEDIDAS**

Medida	Media	Desv. Estd.	Mínimo	Máximo
Tamaño del Consejo	9.834.532	3.398.258	4	18
Mujeres Directivas	0.1337534	0.1490631	0	0.66667
Escrutinio Público	0.2517986	0.4340461	0	1
Tamaño de la organización	0.5539568	0.4970801	0	1
Propiedad Familiar	0.1726619	0.3779547	0	1
Diversidad del Consejo	0.1836472	0.1202209	0	0.57143
Independencia del Consejo	0.4329469	0.1632631	0.125	1
Consejeros dominicales	0.3239568	0.2077028	0	0.77

Fuente: elaboración propia

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Señalamos, en primer lugar, la solución intermedia producida por el software fsQCA (Fiss, 2011). La solución es que proporcionamos muestran una serie de diferentes configuraciones a partir de distintas condiciones, mostrando los datos de consistencia de cobertura. El análisis de las condiciones de necesidad (ver Tabla 3) muestra que dados los valores de consistencia, no podemos considerar las condiciones de nuestro análisis como necesarias por sí mismas.

**TABLA 3**  
**ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE NECESIDAD**

	Consistencia	Cobertura
SIZEO500	0.605081	0.467013
~SIZEO500	0.394918	0.378548
fsBSIZE	0.633518	0.542351
~fsBSIZEa	0.547366	0.464117
fsTMTFP	0.344607	0.495524
~fsTMTFP	0.804644	0.489608
fsINDEPa	0.603567	0.500349
~fsINDEPa	0.550563	0.486109
fsPROPD	0.589769	0.478629
~fsPROPD	0.531550	0.480310
INDEX	0.329631	0.559714
~INDEX	0.670368	0.383077
FAMOWN25	0.175332	0.434167

Fuente: elaboración propia

En la tabla 4 mostramos la tabla de la verdad.

Una vez que hemos obtenido de la tabla de la verdad, realizamos el análisis de la misma. Usamos un diseño para presentar los resultados que es análogo a los que se han hecho en estudios previos (Crilly, 2011; Crilly, Zollo, & Hansen, 2012; Fiss, 2011; Greckhamer, 2011; Ragin & Fiss, 2008)(ver tabla 5).

La Tabla 5 muestra los diferentes patrones que hemos identificado, llevando a extenderse en niveles la diversidad en los consejos de administración de las empresas cotizadas. Los hemos numerado del 1 al 6 para poder hacer alusión en su discusión. Tanto la consistencia como la cobertura de la fracción sugieren que son válidos para el enfoque del análisis de configuración. De acuerdo con la literatura previa, hemos fijado el corte de consistencia en 0,74 para mantener la posibilidad de identificar relaciones en los subsets (Ragin, 1997, 2004, 2006).

El cálculo de la consistencia de sets difusos fue realizado de esta manera (Kosko & Toms, 1993; Ragin, 2006; Smithson & Verkuilen, 2006):

$$Consistencia (X_i \leq Y_i) = \frac{\sum(\min(X_i, Y_i))}{\sum X_i}$$

Donde «min» indica el menor de los dos valores. Cuando X toma el valor que es menor o igual a su correspondiente Y, puntúa uno. Cuando hay muchos valores inconsistentes la consistencia baja por debajo de 0,5. Cuando esta fórmula es aplicada a datos en forma de sets «crisp», devuelve una proporción simple de casos consistentes, de tal manera que la fórmula puede ser aplicada a ambos tipos de sets (Ragin, 2006).

El cálculo de la cobertura de sets difusos fue realizado de la siguiente manera:

$$Cobertura (X_i \leq Y_i) = \frac{\sum(\min(X_i, Y_i))}{\sum Y_i}$$

Los diferentes patrones que hemos identificado presentan información interesante para su análisis y discusión, partiendo de la base de que proporcionan diferentes maneras de llegar a estar por encima de lo que se marca como normal en el mercado, sobre la base de elementos que actúan de manera combinada. En primer lugar, en concordancia con la literatura existente, podemos destacar la presencia del tamaño de la empresa en casi todos ellos (1, 2, 3, 4, 5). Para la empresa de menor tamaño, aparece entonces el papel de la propiedad familiar en conjunción con la independencia del consejo de administración y la presencia de un número significativo de directivas (6). Este 'camino' marcaría, en nuestra opinión, una mayor consistencia con el conjunto de las recomendaciones de buen gobierno.

En ausencia de la condición del tamaño del consejo sugeriría que existe una fuerte determinación para el logro de un consejo diverso, dada la limitación de sitios en el consejo. En nuestra opinión, este camino sugiere una manera de introducir mujeres a través de consejeros independientes sobre la base de la presencia de mujeres entre la alta dirección (5, 6). Aunque propiamente, y en primer lugar, servirían para alimentar el conjunto de potenciales candidatas para otros consejos, en la propia empresa esta asociación daría lugar a un efecto recíproco de señal y ejemplaridad entre consejo y alta dirección.

Se pone también de manifiesto que la presencia conjunta del tamaño de la empresa significativo, un mayor tamaño del Consejo, y el escrutinio público sugerirían la intención de proporcionar suficiente diversidad, pero por contra no es consistente con un nivel adecuado en el ratio de mujeres entre la alta dirección, a los efectos de dotar a las compañías de un mayor grado de interiorización del objetivo, ya que no juega un papel esencial su presencia (1, 2, 3). Los consejeros dominicales y los independientes parecen ser sustitutos uno del otro en estos casos (2, 3, 4). Aunque sería necesario un estudio más pormenorizado de cada proceso de nombramiento, debería evitarse que no fuese una manifestación encubierta de tokenismo en el consejo de administración. Por otra parte, cabe señalar que la mera existencia de sitio en el consejo de administración de las grandes empresas, en ausencia de escrutinio público, propiedad familiar significativa, consejeros dominicales o una alta proporción de mujeres dentro de la alta dirección, es un camino escasamente seguido por las empresas cotizadas (1).

La ausencia de una propiedad significativa en manos de una familia es una condición común en la mitad de los caminos que hemos encontrado (1, 2, 3). Por otro lado, se puede interpretar que la propie-

**TABLA 4**  
**TABLA DE LA VERDAD**

Tamaño del Consejo	Independencia del Consejo	Consejeros dominicales	Escrutinio Público	Tamaño de la Compañía	Empresa Familiar	Mujeres Directivas	Número de casos	Diversidad	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
0	1	0	0	0	1	1	3	1	0.995745	0.994318	1
0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.968085	0.857143	0.857143
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0.907692	0.25	1
0	1	1	0	1	1	1	1	1	0.892157	0.784314	0.784314
1	1	1	1	1	0	0	7	1	0.838519	0.730864	0.81768
1	1	0	1	1	0	0	5	1	0.802299	0.622807	0.713568
1	0	0	0	1	0	0	1	1	0.771193	0.465753	0.472222
1	1	0	0	1	0	0	1	1	0.769759	0.355769	0.355769
1	0	1	1	1	0	0	2	1	0.764835	0.557851	0.557851
1	0	1	1	1	0	1	2	1	0.754032	0.371134	0.395604
1	1	0	1	1	0	1	9	1	0.742404	0.564732	0.582949
1	1	1	1	1	0	1	2	0	0.736695	0.483516	0.483516
1	0	0	0	1	0	1	1	0	0.732143	0.451219	0.451219
1	1	1	0	1	0	0	1	0	0.725	0.398438	0.401575
0	1	1	0	0	0	1	1	0	0.698225	0.451613	0.451613
1	0	0	1	1	0	0	2	0	0.693069	0.162162	0.2
1	1	0	0	1	1	0	2	0	0.678947	0.383838	0.383838
0	0	0	0	1	1	0	1	0	0.657143	0.5	0.504202
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0.65109	0.381215	0.381215
0	1	1	0	1	1	0	1	0	0.635468	0.339286	0.339286
1	1	1	0	1	1	0	2	0	0.632997	0.31875	0.375
1	1	0	0	0	0	0	1	0	0.630996	0.107143	0.136364
1	0	1	0	1	0	0	7	0	0.608108	0.382978	0.470309
1	1	0	1	1	1	0	3	0	0.606218	0.410853	0.410853
1	0	1	0	1	0	1	3	0	0.587007	0.335821	0.344827
0	0	1	0	0	0	0	17	0	0.576167	0.402597	0.430555
1	0	1	0	1	1	0	3	0	0.55414	0.378698	0.405063
0	1	0	0	0	1	0	1	0	0.536765	0	0
1	0	1	0	0	0	0	4	0	0.521951	0.144105	0.163772
0	0	1	0	0	0	1	3	0	0.514563	0.206349	0.236364
0	0	0	0	0	0	0	9	0	0.51369	0.339823	0.340426
0	1	0	0	0	0	0	10	0	0.505008	0.306433	0.347942
1	0	0	0	1	1	0	1	0	0.495	0.136752	0.136752
0	1	0	0	1	0	1	2	0	0.491749	0.153846	0.155556
0	1	1	0	0	0	0	2	0	0.481013	0.150888	0.150888
0	1	0	0	1	1	1	1	0	0.464567	0.190476	0.190476
1	1	0	0	1	0	1	1	0	0.457913	0	0
0	0	1	0	1	0	1	3	0	0.41779	0.172414	0.172414
1	1	0	0	0	1	0	1	0	0.414634	0	0
1	0	1	0	1	1	1	1	0	0.412214	0.197917	0.197917
1	1	1	0	1	0	1	1	0	0.401361	0.0382514	0.0382514
0	1	0	0	1	0	0	4	0	0.363636	0.0895954	0.0922619
1	0	0	0	0	1	0	1	0	0.357143	0	0
0	1	1	0	1	0	1	2	0	0.336842	0.027027	0.027027
0	0	0	0	0	0	1	1	0	0.275862	0	0
1	0	1	0	0	0	1	2	0	0.269625	0.0446429	0.0446429
1	1	0	0	0	0	1	1	0	0.210526	0	0
0	1	0	0	0	0	1	3	0	0.204633	0	0
1	1	1	0	0	0	1	2	0	0.131313	0	0

Fuente: elaboración propia

**TABLA 5  
ANÁLISIS DE LA TABLA DE LA VERDAD**

	1	2	3	4	5	6
Tamaño de la empresa	●	●	●	●	●	⊗
Tamaño del Consejo	●	●	●	●	⊗	⊗
Escrutinio Público	⊗	●	●	●		⊗
Empresa familiar	⊗	⊗	⊗		●	●
Consejeros dominicales	⊗	⊗	●	●	●	⊗
Independencia del Consejo		●		⊗	●	●
Mujeres Directivas	⊗		⊗	●	●	●
Cobertura bruta	0.0429076	0.161871	0.119805	0.0413932	0.0306243	0.0395423
Singularidad de la cobertura	0.0429077	0.127882	0.0752146	0.011442	0.0259129	0.0395423
Consistencia	0.726496	0.701166	0.768069	0.785942	0.938144	0.995763

Fuente: elaboración propia

dad familiar aparece más de manera conjunta con la presencia de mujeres en la alta dirección, haciendo intercambiables las condiciones de presencia de dominicales e independientes (5, 6).

Podemos encontrar como las condiciones que examinamos configuran diferentes patrones en la búsqueda de ser ‘excelentes’ en la diversidad de género dentro del consejo de administración, que muestran distintos caminos que pueden llevar aparejados una mayor interiorización de este objetivo. El escrutinio público se convierte en un «driver» principal, que también es complementado por el tamaño de la empresa y el tamaño del consejo. Debemos resaltar que eso puede ser parcialmente causado por una reciente implementación de un camino de adopción de diversidad dentro de las empresas cotizadas españolas. Eso explicaría como los tipos de consejeros son de alguna manera intercambiables para este propósito. Por otro lado, cabría explorar otras formas de hacer presente ese escrutinio. Las mayores exigencias de información derivadas de las recomendaciones de buen gobierno pueden situarse en esa línea en el futuro. También, podría ser canalizado a través de índices con componentes específicos y complementarios dentro del catálogo de elementos relativos al cuidado de las condiciones medioambientales, sociales y de gobierno (ESG).

Creemos que una mayor presencia de mujeres en la alta dirección beneficiaría al conjunto de las empresas, ya que reflejaría que se tienen en cuenta complementariedades y capacidades transversales y específicas en todas las personas, que todas pueden sumar dentro del conjunto de quienes pueden ser presentados como candidatos y que se proporciona un reforzado efecto de señalización e interiorización que es positivo para el conjunto de las personas que integran las organizaciones. El crecimiento progresivo en este punto podría producirse de una manera más rápida mediante la adopción de políticas, mientras que sus efectos serían más visibles a largo plazo.

Además, ya que tomamos en consideración la información ligada a las recomendaciones de los códigos de buen gobierno, los resultados de este estudio esperan aportar ideas para su contribución al propósito de conseguir unos mayores niveles de diversidad dentro del Consejo, proporcionando diferentes caminos para alcanzar unos mayores niveles. De acuerdo con esto, puedo ayudar a los emisores de los códigos a configurar cambios futuros en las recomendaciones. Pensamos que sería especialmente útil que su enunciado no se mezclase con otros contenidos para evitar tanto la confusión como cumplimientos parciales que no explicitan a primera vista la consecución de la diversidad. De manera complementaria, pensamos que puede ayudar a la elaboración de políticas y estrategias, a partir de principios sólidamente fundamentados. La visibilidad del resultado de su ejecución puede ser también de gran utilidad para las empresas que se sitúan fuera del ámbito de los mercados secundarios.

#### LIMITACIONES Y FUTURA INVESTIGACIÓN ↓

Aunque nuestro estudio incorpora datos a nivel de las compañías (Rediker & Seth, 1995), datos y contingencias a nivel de mercado, no se incluyen datos al nivel de industria. Reconocemos que nuestro estudio proporciona algunas conclusiones que tienen que ser probadas en un periodo de tiempo más amplio. Además, ya que algunos de estos estudios han señalado que el riesgo también es un determinante, podría ser necesario incluirlo como una condición (Adams & Ferreira, 2004; Mateos de Cabo *et al.*, 2012; Saeed, Belghitar, & Clark, 2016). Sin embargo, dado el peso, presencia, y regulación de las empresas y los sectores financieros y el inmobiliario, sería más difícil ya de aislar los valores no relacionados con una regulación especial o unos niveles de endeudamiento específicos.

La edad de la empresa no fue incluida con una condición para estudiar como una experiencia en

el mercado puede impactar, y sería significativo cubrirla en investigaciones posteriores. Ya que muchas empresas en la muestra de datos realizan sus actividades de manera internacional, sería interesante incluir el país de origen de los consejeros, así como el país donde estas compañías tienen su sede central como condiciones de futuros análisis. Además, sería también importante ensanchar el estudio para incluir empresas de diferentes contextos internacionales. Finalmente, la inclusión de resultados que tengan en cuenta los caminos que llevan al resultado opuesto, en otras palabras, qué combinaciones llevan a no llegar ni siquiera a la 'normalidad' del mercado en diversidad, podría ser objeto de interesantes análisis complementarios al que proporciona este trabajo, en la línea de evitar las 'anomalías negativas' que eviten conseguir una mayor diversidad en los consejos de administración.

## REFERENCIAS

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2004). *Gender Diversity in the Boardroom. Finance Working Paper*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.594506>
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Agrawal, A., & Knoeber, C. R. (2001). Do some outside directors play a political role? *Journal of Law and Economics*, XLIV(April), 179–198.
- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of Good Governance Worldwide: What is the Trigger? *Organization Studies*, 25(3), 415–443. <https://doi.org/10.1177/0170840604040669>
- Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137–197. <https://doi.org/10.1093/qje/qjr049>
- Amable, B., Ernst, E., & Palombarini, S. (2005). How do financial markets affect industrial relations: an institutional complementarity approach. *Socio.Economic Review*, (3), 311–330.
- Arfken, D. E., Bellar, S. L., & Helms, M. M. (2004). The ultimate glass ceiling the presence of revisited: The presence of Women on Corporate Boards. *Journal of Business Ethics*, 50(2), 177–186. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000022125.95758.98>
- Aversa, P., Furnari, S., & Haefliger, S. (2015). Business model configurations and performance: A qualitative comparative analysis in Formula One racing, 2005-2013. *Industrial and Corporate Change*, 24(3), 655–676. <https://doi.org/10.1093/icc/dtv012>
- Barkema, H. G., & Shvyrkov, O. (2007). Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion? *Strategic Management Journal*, 28(7), 663–680. <https://doi.org/10.1002/smj.604>
- Beynon, M. J., Jones, P., & Pickernell, D. (2016). Country-based comparison analysis using fsQCA investigating entrepreneurial attitudes and activity. *Journal of Business Research*, 69(4), 1271–1276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.091>
- Bhagat, S., Bolton, B., & Romano, R. (2008). The promise and peril of corporate governance indices. *Columbia Law Review*, 108, 1803–1882.
- Bianco, M., Ciavarella, A., & Signoretti, R. (2015). Women on Corporate Boards in Italy: The Role of Family Connections. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 129–144. <https://doi.org/10.1111/corg.12097>
- Bilimoria, D. (2008). Directions for future research on women on corporate boards of directors. *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, 233–240.
- Blau, F. D., & Devaro, J. (2007). New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates: An Empirical Analysis of a Sample of New Hires. *Industrial Relations*, 46(3), 511–550.
- Boutchkova, M., Gonzalez, A., Main, B. G. M., & Sila, V. (2020). Gender diversity and the spillover effects of women on boards. *Corporate Governance: An International Review*, (August), 1–20. <https://doi.org/10.1111/corg.12339>
- Burke, R. (1999). Women on Canadian Corporate Boards of Directors: getting the numbers right! *Corporate Governance: An International Review*, 7(4), 374–378. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00167>
- Burke, R. J. (2000). Company size, board size and numbers of women corporate directors. In *Women on corporate boards of directors* (pp. 157–167). Springer.
- Campbell, J. L. (2011). The US financial crisis: lessons for theories of institutional complementarity, 211–234.
- Campbell, K., & Mínguez-vera, A. (2007). *The Influence Of Gender On Spanish Boards Of Directors: An Empirical Analysis* (No. WP-EC 2007-08). Cartagena (Murcia).
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, 38(March), 33–53. <https://doi.org/10.1111/1540-6288.00034>
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2015). Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas, 30.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2020). Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. *Comisión Nacional Del Mercado de Valores*, 50.
- Conyon, M. J., & He, L. (2017). Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach. *Journal of Business Research*, 79, 198–211. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.006>
- Conyon, M. J., & Mallin, C. (1997). Women in the Boardroom: Evidence from large UK companies. *Corporate Governance: An International Review*, 5(3), 112–117.
- Crilly, D. (2011). Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: A mid-range theory. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 694–717. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.57>
- Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429–1448.
- D'Netto, B., & Sohal, A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. *International Journal of Manpower*, 20(8), 530–547. <https://doi.org/10.1108/01437729910302723>
- D'Netto, Brian, Shen, J., Chelliah, J., & Monga, M. (2014). Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector. *The International Journal of*

*Human Resource Management*, 25(9), 1243–1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.826714>

De Abreu Dos Reis, C. R., Sastre Castillo, M. Á., & Roig Dobón, S. (2007). Diversity and business performance: 50 years of research. *Service Business*, 1(4), 257–274. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s11628-007-0022-2>

de Cabo, R. M., Gimeno, R., & Escot, L. (2011). Disentangling Discrimination on Spanish Boards of Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 19(1), 77–95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00837.x>

de Jonge, A. (2014). The glass ceiling that refuses to break: Women directors on the boards of listed firms in China and India. *Women's Studies International Forum*, 47(PB), 326–338. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2014.01.008>

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.2307/256713>

Dunn, P. (2012). The Role of Gender and Human Capital on the Appointment of New Corporate Directors to Boardroom Committees: Canadian Evidence. *International Business Research*, 5(5), 16–25. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n5p16>

Durisin, B., & Puzone, F. (2009). Maturation of corporate governance research, 1993–2007: An assessment. *Corporate Governance*, 17(3), 266–291. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00739.x>

Eagly, Alice H. (2016). When Passionate Advocates Meet Research on Diversity, Does the Honest Broker Stand a Chance? *Journal of Social Issues*, 72(1, SI), 199–222. <https://doi.org/10.1111/josi.12163>

Eagly, Alice H., & Chin, J. L. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 65(3), 216.

Eagly, Alice Hendrickson, Eagly, L. L. C. A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.

Esteban-Salvador, M. L. (2011). Variables influencing the gender composition of boards: the Spanish evidence. *Journal of Women, Politics & Policy*, 32(4), 305–332.

Etzioni, A. (1961). *Complex organizations: A sociological reader*. Holt, Rinehart and Winston.

Federo, R., & Saz-Carranza, A. (2018). A configurational analysis of board involvement in intergovernmental organizations. *Corporate Governance: An International Review*, 26(6), 414–428. <https://doi.org/10.1111/corg.12241>

Filatotchev, I., & Bishop, K. (2002). Board composition, share ownership, and 'underpricing' of U.K. IPO firms. *Strategic Management Journal*, 23(10), 941–955. <https://doi.org/10.1002/smj.269>

Filatotchev, I., & Wright, M. (2017). Methodological issues in governance research: An editor's perspective. *Corporate Governance: An International Review*, 25(6), 454–460. <https://doi.org/10.1111/corg.12211>

Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420.

Francisco Martín-Ugedo, J., & Minguez-Vera, A. (2014). firm performance and women on the board: evidence from spanish small and medium-sized enterprises. *Feminist economics*, 20(3), 136–162. <https://doi.org/10.1080/13545701.2014.895404>

Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 83–95. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9482-5>

Furnari, S., Crilly, D., Misangyi, V. F., Aguilera, R., Fiss, P. C., & Greckhamer, T. (2016). Embracing Causal Complexity. *Journal of Management*, 43(1), 255–282. <https://doi.org/10.1177/0149206316679252>

García-Castro, R., Aguilera, R. V., & Ariño, M. A. (2013). Bundles of Firm Corporate Governance Practices: A Fuzzy Set Analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 21(4), 390–407. <https://doi.org/10.1111/corg.12024>

García-Meca, E., García-Sánchez, I.-M., & Martínez-Ferrero, J. (2015). Board diversity and its effects on bank performance: An international analysis. *Journal of Banking & Finance*, 53, 202–214. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.12.002>

Gordini, N., & Rancati, E. (2017). Gender diversity in the Italian boardroom and firm financial performance. *Management Research Review*, 40(1), 75–94. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2016-0039>

Greckhamer, T. (2011). Cross-cultural differences in compensation level and inequality across occupations: A set-theoretic analysis. *Organization Studies*, 32(1), 85–115.

Greckhamer, T., Misangyi, V. F., Elms, H., & Lacey, R. (2008). Using Qualitative Comparative Analysis in Strategic Management Research. *Organizational Research Methods*, 11(4), 695–726. <https://doi.org/10.1177/1094428107302907>

Grosvold, J., & Brammer, S. (2011). National Institutional Systems as Antecedents of Female Board Representation: An Empirical Study. *Corporate Governance: An International Review*, 19(2), 116–135. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00830.x>

Harrigan, K. R. (1981). Numbers and Positions Of Women Elected to Corporate Boards. *Academy of Management Journal*, 24(3), 619–625. <https://doi.org/10.2307/255580>

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096>

Haxhi, I., & Aguilera, R. V. (2017). An Institutional Configurational Approach to Cross-National Diversity in Corporate Governance. *Journal of Management Studies*, 54(3), 261–303. <https://doi.org/10.1111/joms.12247>

Hillman, A. J. (2015). Board Diversity: Beginning to Unpeel the Onion. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 104–107. <https://doi.org/10.1111/corg.12090>

Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella, A. A. (2007). Organizational Predictors of Women on Corporate Boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941–952. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279222>

Höpner, M. (2005). What connects industrial relations and corporate governance? Explaining institutional complementarity, 331–358.

Huang, K.-H., Rey-Martí, A., & Miquel-Romero, M.-J. (2018). Quantitative and qualitative comparative analysis in business. *Journal of Business Research*, 89(February), 171–174. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.032>

Iannotta, M., Gatti, M., & Huse, M. (2016). Institutional Complementarities and Gender Diversity on Boards: A Configurational Approach. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 406–427. <https://doi.org/10.1111/corg.12140>

- Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a «Critical Mass?» *Journal of Business Ethics*, 118, 61–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1553-6>
- Johnson, S. G., Schnatterly, K., & Hill, A. D. (2013). Board Composition Beyond Independence. *Journal of Management*, 39(1), 232–262. <https://doi.org/10.1177/0149206312463938>
- Judge, W. (2008). Editorial: Methodological pluralism. *Corporate Governance: An International Review*, 16(4), 8683. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00710.x>
- Kang, N., & Moon, J. (2012). Institutional complementarity between corporate governance and Corporate Social Responsibility: A comparative institutional analysis of three capitalisms. *Socio-Economic Review*, 10, 85–108. <https://doi.org/10.1093/ser/mwr025>
- Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 346–364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.001>
- Kosko, B., & Toms, M. (1993). *Fuzzy thinking: The new science of fuzzy logic*. Hyperion New York.
- Kumar, P., & Zattoni, A. (2015). In search of a greater pluralism of theories and methods in governance research. *Corporate Governance (Oxford)*, 23(1), 1–2. <https://doi.org/10.1111/corg.12101>
- Kumar, Praveen, & Zattoni, A. (2016). Corporate Governance, Board Gender Diversity and Firm Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 388–389. <https://doi.org/10.1111/corg.12172>
- Low, D. C. M., Roberts, H., & Whiting, R. H. (2015). Board gender diversity and firm performance: Empirical evidence from Hong Kong, South Korea, Malaysia and Singapore. *Pacific-basin finance journal*, 35(A), 381–401. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2015.02.008>
- Macduffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197. <https://doi.org/10.2307/2524483>
- Madanoglu, M., Kizildag, M., & Ozdemir, O. (2018). Which bundles of corporate governance provisions lead to high firm performance among restaurant firms? *International Journal of Hospitality Management*, 72(February), 98–108. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.006>
- Mahadeo, J. D., & Soobaroyen, T. (2012). Board Composition and Financial Performance: Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy. *Journal of Business Ethics*, 375–388. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0973-z>
- Marinova, J., Plantenga, J., & Remery, C. (2016). Gender diversity and firm performance: evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1777–1790. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1079229>
- Marlin, D., & Geiger, S. W. (2011). The Composition of Corporate Boards Of Directors: Pre- And Post-Sarbanes-Oxley. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 9.
- Mateos de Cabo, R., Gimeno, R., & Nieto, M. (2012). Gender Diversity on European Banks' Boards of Directors. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 145–162. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1112-6>
- McNulty, T., Zattoni, A., & Douglas, T. (2013). Developing Corporate Governance Research through Qualitative Methods: A Review of Previous Studies. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 183–198. <https://doi.org/10.1111/corg.12006>
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational Approaches to Organizational Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175–1195. <https://doi.org/10.5465/256809>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony Author ( s ): John W . Meyer and Brian Rowan Source : American Journal of Sociology , Vol . 83 , No . 2 ( Sep ., 1977 ) , pp . 340-363 Published by : The University of Chicago Press St. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Misangyi, V. F., & Acharya, A. G. (2014). Substitutes or complements? A configurational examination of corporate governance mechanisms. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0728>
- Nekhili, M., & Gaffaoui, H. (2013). Are Demographic Attributes and Firm Characteristics Drivers of Gender Diversity? Investigating Women's Positions on French Boards of Directors. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 227–249. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1576-z>
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136–148. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>
- Peretz, H., Levi, A., & Fried, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 875–903. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.991344>
- Perrow, C. (1979). *Organizational theory in a society of organizations*. Ecole Nationale d'Administration Publique.
- Petersen, T., & Morgan, L. A. (1995). Separate and Unequal : Occupation-Establishment Sex Segregation and the Gender Wage Gap. *American Journal of Sociology*, 101(2), 329–365.
- Pilar, N. R., & Joaquina, D. F. (2017). Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance ? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 337–350. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2735-9>
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Pucheta-Martínez, M. C., Gallego-Álvarez, I., & Bel-Oms, I. (2020). Cultural environments and the appointment of female directors on boards: An analysis from a global perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (October), 1–15. <https://doi.org/10.1002/csr.2065>
- Ragin, C. C. (1997). Turning the tables: how case-oriented research challenges variable-oriented research *Comparative Social Research*, Volume 16, 1997, pages 27–42. Charles C. Ragin. *Comparative Social Research*, 16, 1–11.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2004). Turning the tables: How case-oriented research challenges. *Rethinking Social Inquiry: Diverse Tools, Shared Standards*, 123.
- Ragin, C. C. (2006). Set Relations in Social Research: Eva-

luating Their Consistency and Coverage. *Political Analysis*, 14(3), 291–310. <https://doi.org/10.1093/pan/mpj019>

Ragin, C. C. (2008). Redesigning Social Inquiry - Presentation. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226702797.001.0001>

Ragin, C. C. (2009). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.

Ragin, C. C., & Davey, S. (2014). fs/QCA [Computer Programme] Version [2.5/3.0]. Irvine: University of California.

Ragin, C. C., & Fiss, P. C. (2008). Net effects analysis versus configurational analysis: An empirical demonstration. *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*, 240, 190–212.

Rediker, K. J., & Seth, A. (1995). Boards of Directors and Substitution Effects of Alternative Governance Mechanisms. *Strategic Management Journal*, 16(2), 85–99.

Roth, P. L., Purvis, K. L., & Bobko, P. (2010). A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies, XX(X), 1–21. <https://doi.org/10.1177/0149206310374774>

Saeed, A., Belghitar, Y., & Clark, E. (2016). Do Political Connections Affect Firm Performance? Evidence from a Developing Country. *Emerging markets finance and trade*, 52(8), 1876–1891. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2015.1041845>

Saeed, A., Belghitar, Y., & Yousaf, A. (2016). Firm-level determinants of gender diversity in the boardrooms: Evidence from some emerging markets. *International Business Review*, 25(5), 1076–1088. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.01.002>

Samara, G., & Berbegal-Mirabent, J. (2018). Independent directors and family firm performance: does one size fit all? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 149–172. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0455-6>

Shen, J., D'Netto, B., & Tang, J. (2010). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2156–2172. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.509622>

Short, J. C., Payne, G. T., & Ketchen Jr, D. J. (2008). Research on organizational configurations: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 34(6), 1053–1079. <https://doi.org/10.1177/0149206308324324>

Singh, V., Vinnicombe, S., & Johnson, P. (2001). Women Directors on Top UK Boards. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 206–216. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00248>

Smith, N., & Parotta, P. (2018). Why so few women on boards of directors? Empirical evidence from danish companies in 1998-2010. *Journal of Business Ethics*, 147(2), 445–467. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2974-9>

Smithson, M., & Verkuilen, J. (2006). A better lemon squeezer? Maximum-likelihood regression with beta-distributed dependent variables. *Psychological Methods*, 11(1), 54–71. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.11.1.54>

Stamarski, C. S., & Son Hing, L. S. (2015). Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in Psychology*, 6(September), 1–20. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01400>

Tejersen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women Direc-

tors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–337. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22. <https://doi.org/10.2307/2392383>

Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>

Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1990). Determinants of board directors' strategic involvement. *European Management Journal*, 8(2), 164–173. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(90\)90082-H](https://doi.org/10.1016/0263-2373(90)90082-H)

Zattoni, A., & Cuomo, F. (2008). Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 16(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00661.x>

Zattoni, A., Douglas, T., & Judge, W. (2013). Developing Corporate Governance Theory through Qualitative Research. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 119–122. <https://doi.org/10.1111/corg.12016>

---

# APROVECHANDO LA DIVERSIDAD EN LOS EQUIPOS DE I+D PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO INNOVADOR

**TERESA GARCÍA-MARCO**  
**FERDAOUS ZOUAGHI**

Universidad Pública de Navarra

Este trabajo se ha beneficiado de la financiación procedente de los proyectos ECO2017-86305-C4-4-R (AEI / FEDER, UE) y RTI2018-093791-B-C21 financiados por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades.

La diversidad es a menudo descrita como una «espada de doble filo» (Milliken and Martins, 1996; Guzzo and Dickson, 1996) por su contradictoria influencia en los resultados de las organizaciones. Por una parte, un amplio número de estudios han mostrado que equipos heterogéneos tienen más probabilidades de poseer un mayor rango de conocimientos y habilidades (Van Knippenberg *et al.*, 2004) cuya combinación da lugar a la aparición de

nuevas ideas lo que favorece la creatividad y permite obtener buenos resultados (Bassett-Jones, 2005; Richard, 2000, Van Knippenberg *et al.*, 2004). Algunos investigadores han incluso sugerido que la heterogeneidad del grupo es más importante que la capacidad individual (por ejemplo, Hong y Page, 2004). Por otra parte, otros estudios apuntan que la heterogeneidad del equipo puede reducir el desempeño de éste al afectar negativamente a la cohesión del mismo lo que influirá en la calidad de las decisiones que se tomen dentro del equipo y en el compromiso de los miembros con el grupo (Goodstein *et al.*, 1994; Mintzberg, 1983).

La diversidad de los equipos ha sido estudiada principalmente en equipos de alta dirección (Kearney, Gebert, & Voelpel, 2009; Simons, Pelled, & Smith, 1999 entre otros), pero en los últimos años han surgido un número importante de trabajos que analizan la diversidad en los equipos de innovación obteniendo también resultados ambiguos. La amplitud de conocimientos como consecuencia de experien-

cias y aprendizajes diversos, la mayor creatividad y el acceso a una gama más amplia de fuentes de información se traduce en los equipos de I+D en un incremento del desempeño innovador (Bouncken *et al.*, 2016; García Martínez *et al.*, 2017, Bowers *et al.*, 2000). Otros estudios apuntan a que la diversidad puede inhibir la comunicación y la coordinación entre los miembros del equipo lo que da lugar a una disminución de la cohesión del grupo. Esto provoca un menor compromiso de los componentes con respecto a los objetivos del grupo llegando en un caso extremo incluso a la rivalidad entre ellos (Georgakakis *et al.*, 2017) y por lo tanto afectando negativamente al resultado innovador.

Algunas de estas investigaciones han vinculado los diferentes resultados obtenidos al tipo de diversidad y han distinguido entre diversidad a nivel superficial (*surface-level diversity*), relacionada con aspectos demográficos como género o raza, y diversidad a nivel profundo (*deep-level diversity*) más ligada a actitudes y habilidades. Pero la mayor parte de estas investiga-

ciones han analizado los efectos de cada una de estas dimensiones de diversidad de forma individual (Gratton *et al.*, 2007; Thatcher *et al.*, 2003; van Knippenberg *et al.*, 2010), y no han tenido en cuenta los efectos sobre la innovación que se producen cuando en un equipo de innovación, aparecen conjuntamente diferentes tipos o dimensiones de diversidad.

En este estudio se analiza el efecto de la diversidad en los equipos de I+D sobre el desempeño innovador tanto de forma individual como cuando interactúan varias dimensiones de diversidad. Con una base de datos de empresas españolas nuestros resultados muestran que en general la diversidad de los equipos favorece el desempeño innovador. Sin embargo, cuando dos o más dimensiones de diversidad interactúan conjuntamente dentro de los equipos de I+D el efecto sobre el desempeño innovador, aunque positivo, es menor que cuando solo existe un tipo de diversidad. Los resultados sugieren que un exceso de diversidad conduce a una fragmentación de los equipos de I+D en subgrupos homogéneos (*faultlines*) que pueden generar conflicto y desconfianza entre los miembros de los equipos de I+D y por lo tanto aminorar el desempeño innovador. Este resultado está en línea con los obtenidos por otros autores como García Martínez *et al.* (2017) donde la disminución del desempeño innovador como consecuencia del exceso de diversidad depende del contexto y del grado de novedad de la innovación obtenida.

Por lo tanto, aunque la diversidad es positiva un exceso de diversidad produce unos resultados menos óptimos sobre el desempeño innovador. Nuestra hipótesis es que determinados mecanismos organizativos pueden paliar este resultado negativo. Mecanismos que impulsen la cercanía y las relaciones de confianza entre los empleados, puede ayudar a las empresas a gestionar la comunicación interna (Nielsen y Nielsen, 2009), el intercambio de experiencias y habilidades entre los miembros del equipo impidiendo la creación de los subgrupos provocados por la excesiva diversidad.

Concretamente, en este trabajo esperamos demostrar la importancia de la diversidad de equipos de I+D sobre el desempeño innovador de las empresas considerando dos dimensiones de diversidad simultáneamente, la diversidad de género y la diversidad funcional. La primera dimensión está relacionada a la diversidad de nivel superficial y la segunda representa la diversidad a nivel profundo. En segundo lugar, examinamos cómo interactúan estas dimensiones de diversidad entre sí para impulsar la innovación. Y, por último, observamos como los mecanismos organizativos moderan en la relación entre la interacción de diferentes facetas de la diversidad en los equipos de I+D y el desempeño innovador.

El trabajo se organiza de la siguiente forma. En el apartado siguiente se describe cómo afecta la diversidad en los equipos de I+D sobre el desempeño

innovador. Posteriormente se analiza el efecto de la interacción conjunta de diferentes dimensiones de diversidad y se proponen mecanismos organizativos que pueden paliar este resultado negativo. En la siguiente sección se plantea un marco conceptual que es contrastado con una base de datos de empresas manufactureras españolas. La última sección concluye con una discusión de los resultados obtenidos.

## DIVERSIDAD EN LOS EQUIPOS DE I+D Y EL DESEMPEÑO INNOVADOR

La literatura en diversidad (Jackson *et al.*, 1995; Milliken y Martins, 1996; Harrison *et al.*, 1998) ha examinado la heterogeneidad de grupos desde dos perspectivas: la diversidad a nivel de superficie (*surface-level diversity*) y la diversidad nivel profundo (*deep-level diversity*). La diversidad a nivel de superficie, conocida también como demográfica, acorde a Harrison *et al.* (1998) se relaciona con las diferencias entre los miembros del grupo en evidentes características biológicas que se reflejan en características físicas. Ejemplos de este tipo de diversidad serían edad, género y raza/etnicidad. Diversidad a nivel profundo se refiere a las diferencias entre las características psicológicas de los miembros del grupo, como capacidades cognitivas, actitudes, valores, conocimientos y habilidades (Harrison *et al.*, 1998; Harrison *et al.*, 2002; Mohammed y Angell, 2004).

Mientras que tradicionalmente se ha considerado que los atributos de la diversidad a nivel profundo son claves para alcanzar óptimos resultados en los equipos, la diversidad a nivel de superficie, también denominada demográfica, ha sido objeto de una mayor controversia. Según la teoría de la categorización social (Turner *et al.*, 1987), las personas con características similares, por ejemplo, género, edad, raza, etc... se sienten atraídas entre sí lo que da lugar a que los miembros de los equipos tiendan a agruparse en base a categorías sociales conformadas por sus diferencias demográficas o funcionales. La creación de estos subgrupos (*faultlines*) produce que los individuos acentúen la percepción de semejanza entre ellos y de diferencia con respecto a los miembros de otros subgrupos (Mehra *et al.*, 1998; Gibbons y Oik, 2003). Esta categorización puede producir problemas de cohesión, integración social y comunicación informal (Tsui *et al.*, 1992; Smith *et al.*, 1994; Pelled *et al.*, 1999). Otros estudios, en cambio, apuntan que esta influencia negativa de la diversidad a nivel de superficie en el desempeño del equipo disminuye con el tiempo conforme se incrementan las relaciones entre los miembros del grupo (Phillips y Loyd, 2006). Además, en contraste con la categorización social, el enfoque de la congruencia interpersonal (Ely y Thomas, 2001) sugiere que los miembros de los equipos pueden lograr procesos de trabajo armoniosos y efectivos al expresar en lugar de suprimir los atributos que les hacen únicos.

En una revisión de estudios empíricos Jackson *et al.* (1995) concluye que la disimilitud cognitiva dentro de los equipos se asocia positivamente con la creatividad y la calidad en la toma de las decisiones. En comparación con los grupos homogéneos, los equipos cognitivamente diversos tienen mayor capacidad de absorción para integrar nuevos conocimientos y utilizarlos para generar nuevas ideas (Cohen y Levinthal, 1990); la diversidad de conocimiento interno les facilita la resolución de problemas (Nonaka y Takeuchi, 1995), así como a un mayor acceso de redes de conocimiento externo más heterogéneo.

Horwitz y Horwitz (2007) mediante un metanálisis analizan la relación entre la diversidad del equipo y los resultados de éste y encuentran que los diferentes tipos de diversidad del equipo tienen diferentes efectos sobre el desempeño del equipo y que la literatura ha exagerado el vínculo beneficioso entre la diversidad demográfica y el desempeño del equipo.

Literatura más reciente analiza la diversidad en los equipos de I+D y su efecto sobre el desempeño innovador de la empresa. Algunos autores señalan que altos niveles de diversidad, ya sea en superficie o en profundidad, generan niveles más altos de creación de conocimiento debido a que cada miembro aporta una perspectiva más amplia para resolver problemas que surgen en el proceso de innovación (Chandrasekaran y Linderman, 2015)

Faems y Subramanian (2013) analizan el impacto de la diversidad en el desempeño innovador de la empresa. Estos autores encuentran que la diversidad a nivel de superficie, ligada a características demográficas en los equipos de I+D (género, edad y nacionalidad) influye negativamente en la innovación tecnológica. Sin embargo, cuando la diversidad es más funcional es decir relacionada con la variedad en las tareas y/o funciones realizadas dentro de los equipos (por ejemplo, diversidad de educación y de conocimiento) el efecto sobre el resultado tecnológico de la empresa es positivo.

En contraste con los anteriores resultados, Zouaghi *et al.* (2020) muestran que facetas de la diversidad demográficas como por ejemplo el género, pueden resolver conflictos relacionados con las tareas y suscitar un efecto positivo en la innovación. La naturaleza de las tareas realizadas por los equipos de I+D proporción un entorno en el que la existencia de estos subgrupos puede ser una «división saludable» (Gibson y Vermeulen, 2003). En este sentido varios estudios encuentran que la fuerza de trabajo donde hay alta diversidad de género innovan mejor y por lo tanto logran una mayor producción y rentabilidad (Romero-Martínez *et al.*, 2017; Díaz-García *et al.*, 2013; Fernández Sastre, 2015; García Martínez *et al.*, 2017; Xie *et al.*, 2020). Estos resultados a menudo se han explicado por la existencia de diferentes estilos de pensamiento y modos de comportamiento que pueden complementarse y aumentar la disponibilidad de la información, perspectivas, habilidades y

conocimientos (García Martínez *et al.*, 2017). En resumen, la diversidad, aunque sea a nivel de superficie, produce un intercambio de diversas opiniones y enfoques cuyo procesamiento e integración influye positivamente la resolución de problemas provocando un incremento de la probabilidad de obtener resultados innovadores.

## EL EXCESO DE DIVERSIDAD Y LOS MECANISMOS ORGANIZATIVOS

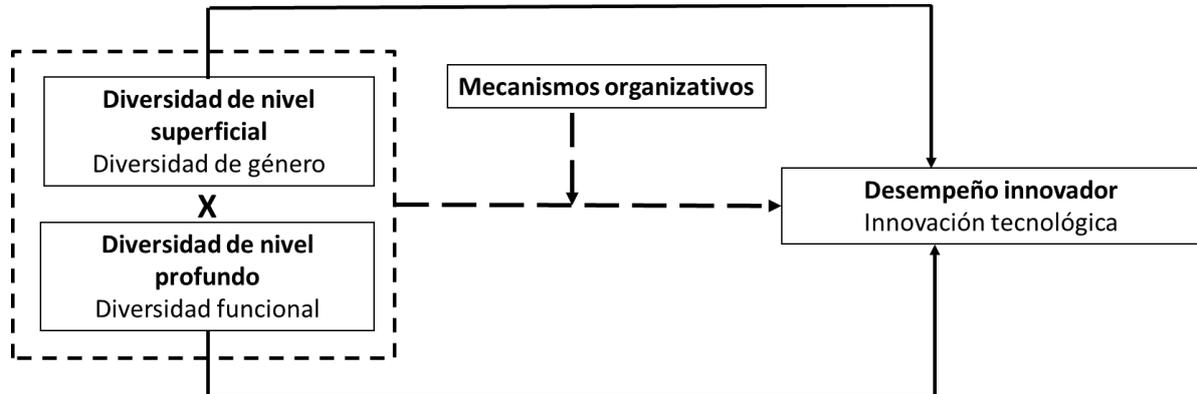
Aunque la diversidad en los equipos de I+D, tanto a nivel de superficie como a nivel de profundidad, tiene un impacto positivo en el desempeño innovador, la posibilidad de aparición de subgrupos en los equipos de I+D puede producir que la cohesión del grupo se debilite y su rendimiento se vea afectado. Algunos autores señalan que este efecto está relacionado con la existencia conjunta de varias dimensiones de la diversidad en los equipos de I+D (Zouaghi *et al.*, 2020; Weiss *et al.*, 2018). Según estos estudios cuando hay un aumento de las dimensiones de diversidad del equipo se incrementa la necesidad de interacción, comunicación y coordinación dentro de la empresa, lo que lleva a posibles conflictos y desconfianzas (Goodsterin *et al.*, 1994).

Las diferentes características entre los miembros del grupo, ya sean de nivel profundo o superficial, pueden reducir la confianza entre los miembros del equipo e impedir la toma de decisiones, lo que tiene un efecto perjudicial sobre la creatividad (Dayan *et al.*, 2017). Así equipos que cuentan con varias dimensiones de diversidad tienen menos cohesión, más conflictos y cooperan menos incrementándose en ocasiones la insatisfacción de sus miembros y produciendo una mayor rotación de sus componentes. El efecto resultante es una menor difusión de la información entre los miembros del equipo y un menor trabajo en equipo lo que influye en la propensión a innovar de la empresa.

Entre los trabajos que analizan este exceso de diversidad se encuentran el de Faem y Subramanian (2013). Estos autores basándose en la perspectiva de categorización social encuentran una relación sustitutiva entre la diversidad de género y diversidad educativa. Además, Georgakakis *et al.* (2017) confirman que los miembros con diferentes experiencias técnicas o funcionales aportan puntos de vista divergentes, una mínima colaboración y situaciones conflictivas.

Los conflictos disfuncionales que perjudican la cohesión, integración social, y comunicación informal provocados por el exceso de diversidad requieren unos mecanismos organizativos de respuesta para manejar estos desafíos. En este trabajo definimos los mecanismos organizativos como «nuevos métodos de organización de los lugares de trabajo en su empresa con el objetivo de un mejor reparto de responsabilidades y toma de decisiones». Estos métodos están relacionados con el reparto de respon-

FIGURA 1  
MARCO CONCEPTUAL



Fuente: elaboración propia

sabiduras entre los empleados, gestión de equipos de trabajo, descentralización, reestructuración de departamentos e implantación de sistemas para mejorar el desarrollo y la fidelidad de los trabajadores de la empresa mediante cursos de formación continua (Encuesta PITEC, 2016).

Los mecanismos organizativos otorgan una cierta flexibilidad organizacional y autonomía, lo que a su vez aumenta la eficiencia y el desempeño del grupo (Mothe y Thi, 2010). Disponer de una cultura organizacional apoyada en la toma de decisiones, liderazgo y la autonomía podría fomentar la creatividad dentro del equipo, mejorar su coordinación (Damanpour, 1991) y aumentar su tolerancia al fracaso para llevar a cabo procesos de innovación complejos (Chang *et al.*, 2012). La literatura existente sobre la innovación organizativa concede cada vez más una gran importancia a la coordinación, cooperación interdepartamental y la confianza entre los empleados (Popa *et al.*, 2017) como un medio para mejorar el funcionamiento de diversos equipos y mitigar los efectos negativos causados por el proceso de categorización social. Un entorno organizacional basado en la cohesión, la confianza mutua, participación en la toma de decisiones facilita la consecución de los objetivos de la empresa por todos miembros del equipo (Fonti y Maoret, 2016).

Basándonos en la discusión anterior, nuestro estudio propone que los mecanismos organizativos, que surgen de la coordinación y participación de los empleados en la toma de decisiones pueden moderar la relación entre la interacción de diferentes facetas de la diversidad de los equipos de I+D y el desempeño innovador. Esto se debe a que las empresas que implementan estos mecanismos organizativos dentro de su rutina empresarial pueden disfrutar de una mejor comunicación interna y un nivel alto de integración e intercambio de información entre los empleados, lo que influye a su vez sobre las actividades de innovación. La participación en la toma de decisiones refuerza la implicación y el compromiso de los empleados con la empresa (Damanpour,

1991), así como la confianza entre ellos, todo esto conlleva a mitigar los inconvenientes y conflictos generados por la diversidad excesiva.

## MARCO CONCEPTUAL Y ANÁLISIS EMPÍRICO

La figura 1 muestra el modelo conceptual que recoge el efecto de la diversidad de género y la diversidad funcional sobre el desempeño innovador de la empresa, medido por la innovación tecnológica. La primera faceta, la diversidad de género, está relacionado con la diversidad a nivel superficial, mientras que la segunda faceta, diversidad funcional, representa la diversidad a nivel profundo. El modelo recoge el efecto directo de la diversidad de género y funcional sobre el desempeño innovador que acorde a la mayoría de la literatura debería ser positivo. Así mismo con este modelo se examina cómo interactúan dos dimensiones de diversidad, una a nivel profundo y otra a nivel superficial, entre sí para impulsar la innovación. Finalmente, en el modelo se incluye como los mecanismos organizativos pueden influir en la relación entre la interacción de diferentes facetas de diversidad y el desempeño innovador

Asimismo, el modelo incorpora una serie de variables, denominadas variables de control, que recogen características internas de la empresa y según la literatura están directamente relacionadas con su proceso innovador como el tamaño de la empresa, sector de actividad, personal dedicado a la I+D, así como la Intensidad de innovación. A continuación se presenta la descripción de la base de datos y las variables estudiadas.

## Descripción de la base de datos

El panel de innovación tecnológica (PITEC) es un instrumento estadístico para el seguimiento de las actividades de innovación tecnológica de las empresas españolas, resultado del esfuerzo conjunto del Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología junto con

el asesoramiento de un grupo de expertos académicos. El conjunto de datos contiene datos de panel de más de 12.000 empresas desde 2003 y ofrece una ventaja para el estudio de la diversidad en los equipos de I + D, debido que contiene información detallada sobre las actividades de I + D de las empresas y clasifica los equipos I + D en términos de género, educación y habilidades. Estas últimas variables han sido utilizadas en varios trabajos enfocados en la relación entre la diversidad de los equipos I+D y el desempeño innovador de las empresas (García Martínez *et al.*, 2017; Zouaghi *et al.* 2020). Con el objetivo de este estudio, hemos utilizado los datos del Panel de Innovación Tecnológica (PITEC) para empresas del sector manufacturero español durante los años 2008 al 2016. Además, nos hemos centrado en aquellas empresas que mostraron unos gastos positivos en I+D interna durante al menos un año durante el período estudiado.

### Descripción de las variables estudiadas

La variable dependiente corresponde a la innovación tecnológica, recoge un valor de 1 si la empresa ha introducido una innovación tecnológica, es decir, de producto o proceso y 0 en caso contrario.

Para medir la diversidad de los empleados de I+D hemos empleado el índice de heterogeneidad de Blau (1977):

$$B = \sum_{i=1}^k p_i^2$$

Donde k representa el número total de categorías de una variable y p<sub>i</sub> es la proporción de miembros del equipo de I+ D que pertenecen a la categoría k. El índice de Blau varía entre 0 y (k-1)/k, el valor máximo se logra si los miembros del grupo se distribuyen por igual en todas las categorías (es decir, p<sub>1</sub> = p<sub>2</sub> = ... = p<sub>k</sub>). El valor mínimo de 0 indica que todos los miembros del equipo pertenecen a la misma categoría y no existe variabilidad (por ejemplo, todos los miembros del equipo de I + D son hombres). Cuanto más elevado es el valor del índice de heterogeneidad, mayor será el grado de diversidad de los grupos.

Para determinar la diversidad de género mediante este índice, se utilizó el porcentaje de hombres y mujeres dedicados a las actividades de I+D interna. Dado que los valores varían entre 0 y (k-1)/k, el índice de diversidad de género de Blau varía desde 0 (solo un género representado en el equipo de I + D) a 0,5 (cuando hay un número equilibrado de hombres y mujeres en el equipo de I + D).

Con respecto a la diversidad funcional de los equipos se consideró las tres categorías laborales de los miembros del equipo de I + D: 1) investigadores, 2) técnicos y 3) personal de apoyo. El índice de Blau para la diversidad funcional varía entre 0 (cuando solo hay una categoría representada en el equipo de

I + D) a 0,68 (cuando hay un número igual de miembros de I + D en los tres tipos de categorías laborales).

Como mecanismo organizativo se incluye la variable que viene recogida en el cuestionario del Instituto Nacional de Estadística como «nuevos métodos de organización de los lugares de trabajo en su empresa con el objetivo de un mejor reparto de responsabilidades y toma de decisiones». Esta práctica está relacionada con las capacidades de coordinación como liderazgo, programas de formación, y participación de los empleados en la toma de decisiones (Enkel & Heil, 2014).

Así mismo se han incluido variables relacionadas con las características propias de la empresa como su tamaño, el personal dedicado a actividades de I+D, la intensidad de la innovación, y el sector al que pertenece la empresa. El tamaño de la empresa se mide con el logaritmo del número de trabajadores (Ettlie y Rubenstein, 1993; Chandy y Tellis, 2000). El Personal I + D se mide por el logaritmo del número de personas a jornada completa. La intensidad de la innovación se define como los gastos en actividades innovadoras sobre las ventas (De Faria *et al.*, 2010). Por, último se han incluido variables dicotómicas que recogen el sector al que pertenece la empresa y los años (2008-2016).

### Resultados

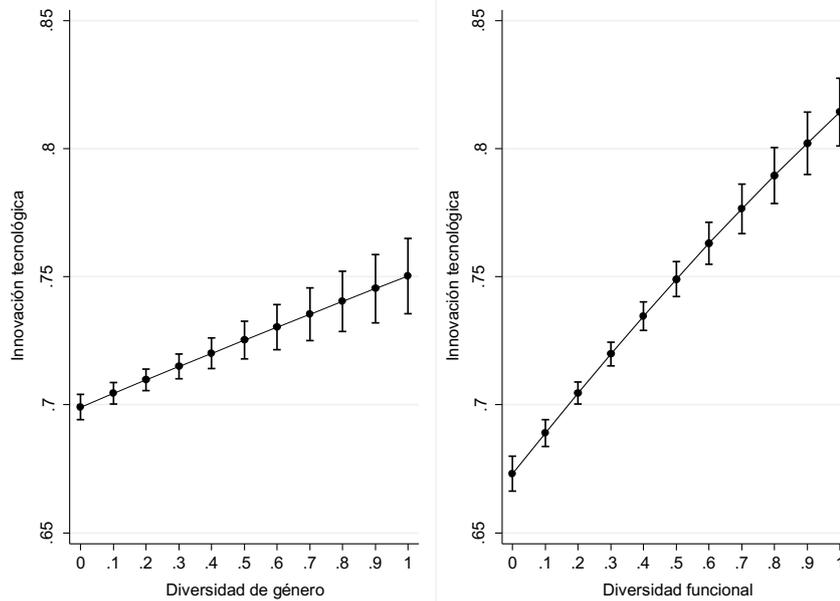
El estudio se ha realizado con una muestra de 4186 empresas manufactureras españolas. La tabla 1 recoge una serie de estadísticos descriptivos de la muestra con el fin de caracterizar las diferentes variables empleadas en este estudio. Tal como aparece en la tabla, el 70,71% de las empresas incluidas dentro de la muestra realizan innovación tecnológica, siendo el 56,62%, introdujeron innovación de producto; y el 53,17%, una innovación de proceso. La muestra por lo tanto está formada principalmente por empresas innovadoras, la mayoría de ellas con un departamento de I+D.

Respecto a la diversidad del personal en los departamentos de I+D encontramos que el 73,78 % son hombres y el 26,2% mujeres. Además, el 47% son investigadores, el 35,22 % técnicos mientras que el personal de apoyo es un 17,68%. Respecto al tamaño, la mayoría son empresas pequeñas y medianas tienen menos de 250 trabajadores (86.72 %). Del mismo modo, los departamentos de I+D tienen un pequeño tamaño, un 62.73 % menos de 5 empleados.

Por último, un 33,92 % afirman que han incluido en los últimos dos años un nuevo método de organización de trabajo cuyo objetivo es un mejor reparto de responsabilidades y toma de decisiones.

Respecto al primer objetivo de este trabajo, se estudia el efecto de la diversidad de género y funcional de los empleados de I+D de manera individual en

**FIGURA 2**  
**RELACIÓN ENTRE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO Y FUNCIONAL DE LOS EMPLEADOS DE I+D**  
**Y EL DESEMPEÑO INNOVADOR DE LAS EMPRESAS**



Fuente: elaboración propia

**TABLA 1**  
**DESCRIPTIVOS**

Variables	Porcentaje (%)
<b>Innovación tecnológica</b>	70.71%
<b>Innovación producto</b>	56.62%
<b>Innovación proceso</b>	53.17%
<b>Género</b>	
<b>Hombres</b>	73.78%
<b>Mujeres</b>	26.22%
<b>Funciones</b>	
<b>Investigadores</b>	47%
<b>Técnicos</b>	35.32%
<b>Personal de apoyo</b>	17.68%
<b>Número de empleados</b>	
<b>&lt; 250 empleados</b>	86.72%
<b>CON 250 empleados O MÁS</b>	13.28%
<b>Personal I+D</b>	
<b>Menos de 5 personas</b>	62.73%
<b>Entre 5-39 miembros</b>	33.42%
<b>40 o más</b>	3.85%
<b>Empresas que incorporan mecanismos organizativos</b>	33.92%

Fuente: elaboración propia

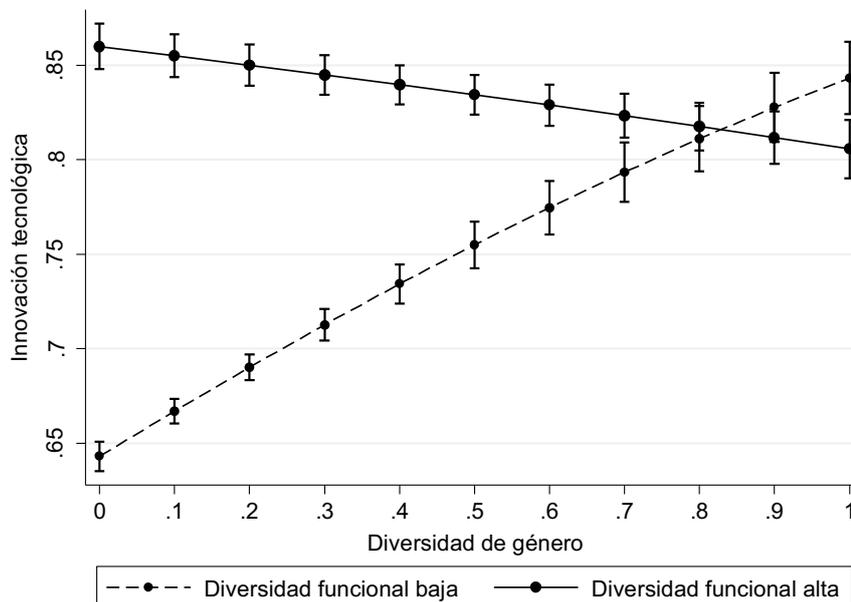
el desempeño innovador las empresas. En este sentido, supongamos que las empresas que adoptan e interiorizan la diversidad como prioridad estratégica son más creativas, eficientes e innovadoras para poder fusionar múltiples perspectivas y culti-

var la singularidad, cuya combinación ofrece una gama más amplia de ideas y, por consiguiente, una mayor creatividad, facilitando los procesos de toma de decisiones. La figura 2 recoge la gráfica resultante después de realizar una regresión logística.

La figura muestra como el efecto de la diversidad de género y la diversidad funcional influye positivamente sobre la probabilidad de alcanzar una innovación tecnológica. Este resultado confirma que la diversidad es una estrategia valiosa para una organización, ya que proporciona una mayor capacidad cognitiva. La importancia de la diversidad de género para la innovación, la creatividad y el rendimiento en las empresas ha sido bastante justificada en la literatura. En este sentido, Østergaard *et al.* (2011) encuentran que las empresas con una composición más equilibrada de género (hombres y mujeres) tienen más probabilidades de innovar en comparación con aquellas con una alta concentración de un género. Además, la diversidad de género puede mejorar las relaciones externas de la empresa, lo que permite a los miembros del grupo adquirir conocimientos e ideas a través de colaboraciones con agentes externos (Joshi y Jackson, 2003), lo que conduce a mayores capacidades de innovación. Al igual que la diversidad de género, las diferentes funciones y habilidades de los empleados contribuyen a la generación de nuevas ideas, y el desarrollo de la innovación (Yang *et al.*, 2009).

Sin embargo, la investigación realizada recoge también que la excesiva heterogeneidad, es decir, la

**FIGURA 3**  
**EFFECTO DE LA INTERACCIÓN ENTRE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO**  
**Y LA DIVERSIDAD FUNCIONAL SOBRE EL DESEMPEÑO INNOVADOR**



Fuente: elaboración propia

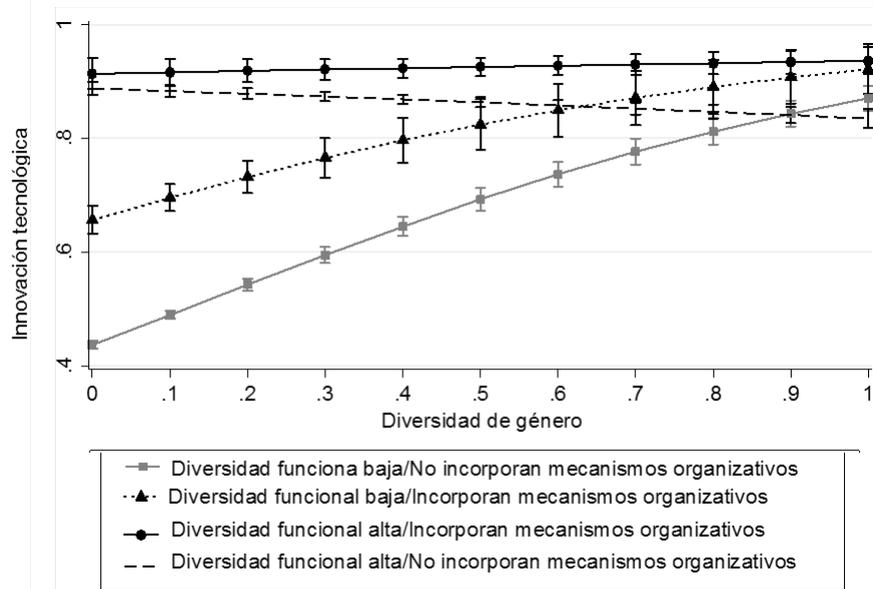
interacción de diversos tipos de diversidad puede ser perjudicial para el rendimiento del equipo de I+D. La existencia de diversidad funcional, conjuntamente con diversidad en género puede dar lugar a subgrupos (*faultlines*) dentro de los equipos de I+D, debilitándose la cohesión del grupo y afectando al rendimiento del grupo. Esta interacción viene recogida en la figura 3.

La figura 3 muestra la relación entre la diversidad de género y el desempeño innovador para los niveles de diversidad funcional alto y bajo. Los resultados indican que la diversidad de género tiene una relación fuertemente positiva con el desempeño innovador cuando la diversidad funcional es baja, es decir conforme se incrementa la diversidad de género la probabilidad de alcanzar innovaciones tecnológicas es mayor. Sin embargo, cuando existe una diversidad funcional alta, el efecto es el opuesto. A mayor diversidad de género menor probabilidad de alcanzar una innovación tecnológica. Este resultado apunta a que la interacción conjunta de dos tipos de diversidad, género (diversidad a nivel superficial) y funcional (diversidad a nivel profundo) disminuye el efecto global positivo en el desempeño innovador que muestra la figura 3. Nuestra explicación ante este resultado es que cuando concurre una alta diversidad de género junto con el funcional produce subgrupos dentro de los equipos de I+D afectando negativamente a la cohesión del grupo, la calidad de la toma de decisiones y el compromiso de los miembros con el equipo lo que afecta al desempeño innovador, medido en nuestro estudio como la probabilidad de obtener innovaciones tecnológicas.

Para paliar este efecto negativo del exceso de facetas de diversidad, género y funcional, consideramos que es clave potenciar las relaciones personales y la confianza de los trabajadores y por lo tanto abogamos por la introducción de nuevos mecanismos organizativos. La gestión de los equipos de trabajo con métodos relacionados con un sistema de reparto de responsabilidades entre los empleados, la educación y formación de los componentes de los equipos e incluso una descentralización de las decisiones pueden incrementar la cooperación entre los miembros del grupo e incluso incrementar el compromiso de sus miembros. La figura 4 muestra el efecto de los nuevos métodos de trabajo en la interacción entre diversidad funcional y de género. Se observa que cuando existe alta diversidad funcional y prácticas organizativas, el efecto de la diversidad de género con respecto a la innovación tecnológica se mantiene estable y es mayor y mientras que cuando no existen estas prácticas organizativas decrece. Además, se detecta que cuando el nivel de la diversidad funcional es bajo, el efecto de la diversidad de género sobre la probabilidad de obtener innovaciones tecnológicas es mayor con la presencia de estas prácticas organizativas.

En resumen, mecanismos organizativos relacionados con la gestión de equipos han incrementado el efecto positivo de la diversidad sobre el desempeño innovador, y han compensado los efectos negativos de la interacción conjunta de diversas dimensiones de diversidad.

**FIGURA 4**  
**INFLUENCIA DE LOS MECANISMOS ORGANIZATIVOS EN LA INTERACCIÓN DE DIFERENTES FACETAS DE LA DIVERSIDAD DE LOS EQUIPOS DE I+D Y EL DESEMPEÑO INNOVADOR**



Fuente: elaboración propia

## DISCUSIÓN

La gestión de la diversidad es un elemento esencial que puede aportar una mayor flexibilidad y creatividad para las organizaciones (Bouncken *et al.*, 2016) favoreciendo el desarrollo de la innovación. La capacidad de innovar está relacionada con los conocimientos de la empresa, la cual requiere cada vez más el uso de equipos multidisciplinares para identificar los avances científicos y tecnológicos. A pesar de su importancia, la implantación de la diversidad puede tener implicaciones negativas sobre el desempeño innovador de las empresas. Una diversidad excesiva dentro de un equipo de I+D puede llevar a la creación subgrupos dentro del equipo que debilite la cohesión social, afecte a la calidad de la toma de decisiones y al compromiso de los miembros con el grupo (Tsui *et al.*, 1992; Smith *et al.*, 1994; Blau, 1977). La dirección de la empresa tiene posibilidad de potenciar o debilitar la diversidad dentro de la empresa (Auh y Menguc, 2005) y es importante por lo tanto que los gerentes tengan una adecuada capacidad de gestionar los tipos de diversidad existentes dentro de su organización para fomentar el proceso de innovación.

La prevención y resolución de conflictos a nivel de los equipos puede ayudar a integrar la diversidad y a convertirla en un factor de enriquecimiento dentro del grupo. La dirección de la empresa debe conocer cómo interactúan las distintas dimensiones de la diversidad si desean aprovechar los beneficios de equipos de I+D diversos y evitar posibles conflictos y desconfianzas.

Gestionar la diversidad adecuadamente es clave para conseguir un buen resultado en innovación y en este sentido, los mecanismos organizativos relacionados con el reparto de responsabilidades entre los empleados y la gestión de equipos de trabajo pueden promover el compromiso de los empleados con la organización y, a su vez, mejorar el proceso innovador dentro de ella (Zhang *et al.*, 2016). Para poder superar la fragmentación del grupo y la aparición de diferentes subgrupos, los gerentes deben impulsar la cercanía y las relaciones de confianza entre los empleados, para garantizar un mejor intercambio e integración del conocimiento entre todos los niveles de la organización. La confianza interpersonal entre los miembros de la organización refuerza el proceso de difusión del conocimiento tácito necesario para lograr altos niveles de interdependencia de tareas y evitar el conflicto y la desconfianza asociados con la diversidad (Tekleab *et al.*, 2016). En definitiva, aquellos equipos diversos que presenten un mayor grado de comunicación serán más efectivos en apreciar las diferencias respecto a los miembros de otros subgrupos, lo que a su vez facilita la coordinación de las tareas y/o funciones realizadas dentro de los equipos (Fonti y Maoret, 2016), conduciendo a un mejor desempeño innovador.

## REFERENCIAS

- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of inter-functional coordination. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 249-261.

- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.
- Blau, P. M. 1977. *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*. New York, NY: The Free Press
- Bouncken, R., Brem, A., Kraus, S., 2016. Multi-cultural teams as sources for creativity and innovation: The role of cultural diversity on team performance. *International Journal of Innovation Management*, 20, 1650012
- Bowers, C. A., Pharmed, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small group research*, 31(3), 305-327.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Chandrasekaran, A. and Linderman, K. (2015). «Managing Knowledge Creation in High-Tech R&D Projects: A Multi-method Study». *Decision Sciences*, 46 (2), 267-300.
- Chandy, R. K. and Tellis, G. J. 2000. The incumbent's curse? Incumbency, size and radical product innovation. *Journal of Marketing* 64 1-17.
- Chang, Y. C., Chang, H. T., Chi, H. R., Chen, M. H., & Deng, L. L. (2012). How do established firms improve radical innovation performance? The organizational capabilities view. *Technovation*, 32, 441-451.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590
- Dayan, M., Ozer, M., & Almazrouei, H. (2017). The role of functional and demographic diversity on new product creativity and the moderating impact of project uncertainty. *Industrial Marketing Management*, 61, 144-154.
- De Faria, P., Lima, F. and Santos, R. 2010. 'Cooperation in innovation activities: The importance of partners. *Research Policy* 39 (8): 1082-1092
- Díaz-García, C., González-Moreno, A., José Sáez-Martínez, F., 2013. Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation* 15, 149-160.
- Encuesta Pitec (2016). <https://icono.fecyt.es/pitec>
- Ettlie, J. E. and Rubenstein, A. H. 1993. Firm size and product innovation. *Journal of Product Innovation Management* 4 89-108
- Ely, R. J. and Thomas, D. A., (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Faems, D., Subramanian, A.M. (2013). R&D manpower and technological performance: The impact of demographic and task-related diversity. *Research Policy*, 42, 1624-1633.
- Fernandez Sastre, J., 2015. The impact of R&D teams' gender diversity on innovation outputs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24, 142-162.
- Fonti, F., & Maoret, M. (2016). The direct and indirect effects of core and peripheral social capital on organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1765-1786.
- García Martínez, M., Zouaghi, F., García Marco, T., (2017). Diversity is strategy: the effect of R&D team diversity on innovative performance. *R&D Management*, 47, 311-329
- Georgakakis, D., Greve, P., Ruigrok, W., (2017). Top management team faultlines and firm performance: Examining the CEO-TMT interface. *Leadership Quarterly*, 28, 741-758.
- Gibbons, D. and Oik, P. M. 2003. Individual and structural origins of friendship and social position among professionals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (2): 340-351.
- Gibson, C. and Vermeulen, F. 2003. 'A Healthy Divide: Subgroups as a Stimulus for Team Learning Behavior. *Administrative Science Quarterly* 48 (2): 202-239.
- Goodstein, J., Gautam, K., and Boeker, W. (1994) The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15, 241-250.
- Gratton, L., Voigt, A., Erickson, T., 2007. Bridging Faultlines. *MIT Sloan Management Review* 48, 22-29.
- Guzzo, R. A. and Dickson, M. W., (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology* 47 307-338.
- Harrison, D.A., Price, K.H., Bell, M.P., (1998). Beyond relational demography: time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.
- Hong, L., & Page, S. E. (2004). Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 101(46), 16385-16389.
- Horwitz, S.K. and Horwitz, I. (2007) «The effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography». *Journal of Management*, 33 (6) : 987-1015.
- Jackson, S.E., Brett, J.F., Sessa, D.M., Cooper, D.M., Julin, J.A., Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology* 76, 675-689.
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581-598. doi:10.5465/amj.2009.41331431
- Lau, D. and Murnighan, J. K. (1998). 'Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review* 23 325-340.
- Mehra, A., Kilduff, M. and Brass, D. J., (1998). At the Margins: A Distinctiveness Approach to the Social Identity and Social Networks of Underrepresented Groups. *The Academy of Management Journal*, 41 (4): 441-452.
- Milliken, F.J. and Martins, L.L. (1996) «Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups». *Academic of Management Review*, 21, 402-433
- Mintzberg, H. (1983) *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface and deep level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 1015-1039.
- Mothe, C., & Thi, T. U. N. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. In *European Journal of Innovation Management*, 13, 313-332

- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2009). Learning and innovation in international strategic alliances: An empirical test of the role of trust and tacitness. *Journal of Management Studies*, 46(6), 1031-1056.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H., (1995). *The knowledge-creating company*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Pelled, L., Eisenhardt, K. and Xin, K. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44 1-28.
- Phillips, K. W. and Loyd, D. L., (2006). When surface- and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99 143-160.
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martínez-Conesa, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 134-142.
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of management journal*, 43(2), 164-177.
- Romero-Martínez, A. M., Montoro-Sánchez, Á., & Garavito-Hernández, Y. (2017). El efecto de la diversidad de género y el nivel educativo en la innovación. *Revista de Administração de Empresas*, 57(2), 123-134.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims Jr, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative science quarterly*, 412-438.
- Smith, E.B., Hou, Y., (2015). Redundant heterogeneity and group performance. *Organization Science*. 26, 37-51.
- Tekleab, A. G., Karaca, A., Quigley, N. R., & Tsang, E. W. (2016). Re-examining the functional diversity-performance relationship: The roles of behavioral integration, team cohesion, and team learning. *Journal of Business Research*, 69(9), 3500-3507.
- Thatcher, S. M., Jehn, K. A., & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation*, 12(3), 217-241.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative science quarterly*, 549-579.
- Tsui, A. S., Ashford, S. J., Clair, L. S. and Xin, K. R., (1995). Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 38 (6): 1515-1543.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. and Wetherell, M. S. 1987. *Rediscovering the Social Group: A self-categorization Theory*. New York: Blackwell.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. and Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda». *Journal of Applied Psychology* 89 1008-1022.
- van Knippenberg, D., Kooij-de Bode, H. J., & van Ginkel, W. P. (2010). The interactive effects of mood and trait negative affect in group decision making. *Organization Science*, 21(3), 731-744.
- Weiss, M., Backmann, J., Razinskas, S. & Hoegl, M. (2018). Team Diversity in Innovation—Salient Research in the Journal of Product Innovation Management. *Journal of Product Innovation Management*, 35(5): 839-850.
- Xie, L., Zhou, J., Zong, Q., & Lu, Q. (2020). Gender diversity in R&D teams and innovation efficiency: Role of the innovation context. *Research Policy*, 49(1), 103885.
- Yang, Y., Narayanan, V. K. and Zahra, S. 2009. 'Developing the selection and valuation capabilities through learning: The case of corporate venture capital. *Journal of Business Venturing* 24 (3): 261-273
- Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131-143.
- Zouaghi, F., Garcia-Marco, T., & Martinez, M. G. (2020). The link between R&D team diversity and innovative performance: A mediated moderation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120325.

---

# INTENCIONES Y CONDICIONANTES DE LOS EMPRENDEDORES NACIENTES UNIVERSITARIOS EN ESPAÑA Y PAÍSES DEL G7

**JUAN PABLO DIÁNEZ GONZÁLEZ**

**NOELIA FRANCO LEAL**

**JOSÉ RUIZ NAVARRO**

Universidad de Cádiz

En los últimos años, existe un consenso generalizado desde los ámbitos académicos, sociales, profesionales y gubernamentales a la hora de situar al emprendimiento como un elemento fundamental para el crecimiento y el desarrollo económico de los países, la dinamización del proceso innovador y la generación de nuevos empleos (Medina-Brito et al., 2014; Arias et al., 2016). A raíz de esta reconocida relevancia, el interés científico en torno al

emprendimiento ha crecido exponencialmente, materializándose en la generación de un creciente número de contribuciones académicas que abordan el fenómeno desde diversas perspectivas. En este sentido, una revisión preliminar de la literatura pone de manifiesto que uno de los mayores focos de interés por parte de la comunidad científica radica en la delimitación de diferentes tipos de emprendimiento y el análisis de sus efectos sobre las posibilidades de crecimiento de las nuevas empresas y su contribución al desarrollo económico de las regiones (Acs, 2006; Sserwanga & Rooks, 2013).

Entre las diversas tipologías existentes, sobresale la propuesta utilizada en el marco del Proyecto *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, que distingue entre emprendimiento por necesidad y por oportunidad (Block & Wagner, 2010). Los emprendedores por necesidad suelen crear sus empresas como mecanismos de respuesta a factores exógenos negativos que les impiden desarrollar otra actividad laboral diferente. Por el contrario, los emprendedores

por oportunidad priorizan la puesta en marcha de la iniciativa emprendedora frente a otras opciones laborales atractivas, dando como resultado la generación de empresas de alto potencial, esto es, con un elevado grado de innovación y orientación al crecimiento (Aído-Almagro et al., 2016; Liñán et al., 2013). La relevancia de este tipo de empresas de alto potencial radica en su notable contribución a la generación de empleo, el impulso a la dinámica de las industrias donde operan y el fortalecimiento de la economía, así como en los elevados índices de supervivencia que suelen reportar (Könnölä et al., 2016). No obstante, en contraposición a lo que cabría esperar dada su demostrada importancia, las estadísticas muestran que España es uno de los países dentro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) con una menor proporción de empresas de alto crecimiento, entendiéndose como tales aquellas que cuentan con más de 10 empleados y exhiben un crecimiento promedio anualizado superior al 20% durante un pe-

río de tres años (OECD, 2017). Concretamente, tal y como reflejan los datos publicados en el informe *Entrepreneurship at a Glance 2017* (OECD, 2017), España presentó una tasa de empresas de alto crecimiento del 8,11% para el trienio 2012-2014, sólo por delante de Italia, Rumanía, Austria y Eslovenia, lo que refleja la necesidad de profundizar en las causas que motivan esta escasez de iniciativas de alto potencial, así como de llevar a cabo análisis comparados con otras economías desarrolladas.

Tal y como sugieren diversos autores, el emprendimiento de alto potencial posee una estrecha vinculación con el contexto universitario, dado que la universidad ofrece las condiciones óptimas para la generación de conocimientos especializados en respuesta a los cambios tecnológicos, la proliferación de actividades innovadoras y el desarrollo de capacidades cognitivas relacionadas con la búsqueda de soluciones creativas (Giotopoulos & Koutaolaimou, 2017; Koellinger, 2008). Además, los estudiantes universitarios pueden disfrutar de programas y servicios específicos de apoyo al emprendimiento, acceso a redes amplias y diversas de agentes y conocimientos y un amplio conjunto de sinergias interdisciplinarias, lo que incrementa considerablemente sus opciones de desarrollar iniciativas emprendedoras de alto potencial (Holienska et al., 2017). Así, nuestro artículo se focaliza en el comportamiento emprendedor de los estudiantes universitarios y, más concretamente, en el análisis de las intenciones emprendedoras y los condicionantes específicos que determinan su intensidad en aquellos estudiantes que se encuentran inmersos en una actividad emprendedora naciente. El estudio de la intención emprendedora se ha erigido en los últimos años como una línea de investigación de notable evolución y crecimiento, dado que permite predecir el comportamiento emprendedor futuro de los individuos y reduce la inherente complejidad del análisis del proceso emprendedor completo (Liñán & Fayolle, 2015; Tiwari et al., 2019). La intención emprendedora refleja la predisposición y la motivación de las personas hacia la elección de una carrera emprendedora por delante de otras elecciones profesionales y se antoja crucial para comprender las siguientes fases del proceso emprendedor (Krueger, 2003). Por su parte, la focalización en los emprendedores nacentes, esto es, en aquellos estudiantes universitarios que están tratando de poner en marcha su propio negocio, permite centrar el análisis en personas con una clara predisposición hacia el emprendimiento, dado que, como sugieren Martínez & Aldrich (2011), muestran no sólo una convicción firme hacia la creación de una nueva empresa, sino que además se encuentran involucrados en actividades relacionadas con el lanzamiento de la firma, tales como por ejemplo, el desarrollo de un plan de negocios, la búsqueda de financiación, o la formación de un equipo emprendedor.

Partiendo de estos argumentos, nuestro artículo analiza y compara específicamente el grado en el que

una muestra de emprendedores nacentes universitarios españoles y de países pertenecientes al G7(1) –Estados Unidos, Francia, Italia, Alemania, Japón y Reino Unido– exhiben sus intenciones emprendedoras, así como el nivel de prevalencia de una serie de factores de índole individual –edad, género, experiencia laboral y emprendedora y rama de conocimiento de la carrera universitaria– y contextual –clima favorable hacia el emprendimiento en la universidad y orientación del programa formativo hacia el emprendimiento– señalados en la literatura como determinantes de la intención emprendedora. Para ello, utilizamos la base de datos internacional del Proyecto *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESS)* en su edición del año 2018, contando con una muestra de 8.027 emprendedores nacentes universitarios (5.067 estudiantes de universidades españolas y 2.960 estudiantes de universidades localizadas en países miembros del G7). Con respecto a la metodología, se llevó a cabo un análisis de varianza ANOVA para analizar las similitudes y diferencias exhibidas por los estudiantes universitarios pertenecientes a ambos subgrupos de países en cuanto a las intenciones emprendedoras y de carrera exhibidas y la prevalencia de los factores individuales y contextuales anteriormente mencionados.

El artículo se estructura de la siguiente manera: el siguiente epígrafe ofrece una revisión de la literatura sobre intención emprendedora y la influencia de los factores individuales y contextuales sobre la misma; a continuación, se describen la metodología y los resultados obtenidos del análisis empírico; finalmente, los dos últimos apartados proporcionan, respectivamente, la discusión de los resultados, así como un conjunto de conclusiones y recomendaciones.

## MARCO TEÓRICO

Desde un punto de vista socio-cognitivo, el término «intención» hace referencia a los antecedentes de la conducta real, integrando la voluntad de esfuerzo de los individuos para desempeñar dicha conducta (Ajzen, 1991). En el ámbito del emprendimiento, la intención emprendedora se define como el propósito cierto de crear una nueva empresa propia (Krueger et al., 2000; Liñán & Chen 2009), o tal y como sostiene Crant (1996, pág. 43) como “el juicio de un individuo sobre la probabilidad de convertirse en el propietario de su propio negocio” (Crant, 1996, pág. 43). Ambas definiciones postulan el papel crítico de las intenciones emprendedoras como predictores del comportamiento emprendedor posterior, llegando a ser consideradas por la investigación previa como el antecedente más relevante de la creación de empresas (Al-Jubari et al., 2019).

La importancia del estudio de las intenciones emprendedoras se acentúa cuando dichas intenciones pueden traducirse en la creación de nuevas empresas de alto potencial. El emprendimiento de alto potencial se refiere a iniciativas emprende-

doras focalizadas en la innovación, el cambio y el crecimiento acelerado de las empresas (Aido et al., 2016; Sserwanga & Reeks, 2013). Este tipo de emprendimiento puede surgir en mayor medida dentro del contexto universitario, puesto que es un entorno que promueve la creación de conocimiento que pueda traducirse en la creación de modelos de negocio de alto potencial de desarrollo, los cuales puedan ser escalables y puedan crecer rápidamente en otros mercados geográfico o sectores (Audretsch et al., 1996; Ruiz-Navarro, 2017). Es por ello que analizar las intenciones emprendedoras de los estudiantes universitarios podría ser especialmente relevante. Más aún, focalizar dicho análisis en las intenciones de carreras de los alumnos universitarios que están inmersos en una actividad emprendedora naciente es de suma importancia, puesto que constituye un determinante del capital humano que sentará las bases del futuro emprendimiento de alto potencial de los países.

Los factores que pueden explicar la intención emprendedora de los estudiantes universitarios son de diversa índole. En este sentido, De Jorge-Moreno et al. (2019) han establecido que dichos factores pueden agruparse en dos niveles: individual y contextual.

Con respecto a los factores a nivel individual, se puede diferenciar un conjunto de determinantes de la intención emprendedora enmarcados dentro del capital humano. Un primer factor relevante dentro del análisis de las intenciones emprendedoras es la edad. Algunos estudios previos establecen que la edad puede afectar negativamente a la intención emprendedora, debido a los costes de oportunidad relacionados con el tiempo (Hatak et al., 2015; Fung et al., 2001). A este respecto, Fung et al. (2001) y Lévesque & Minniti (2006) argumentan que cuanto más edad tienen los individuos menos dispuestos estarían a invertir tiempo en acciones o actividades que pudieran tener un periodo largo de recuperación y que se desarrollan en entornos inciertos.

Un segundo factor determinante de la intención emprendedora es el género. Existen numerosas investigaciones que han encontrado que las mujeres tienden a involucrarse menos en el desarrollo de actividades emprendedoras (Hsu et al., 2007). En el ámbito del emprendimiento de estudiantes, la investigación de Wang & Wong (2004) demuestra que el género afecta al desarrollo de iniciativas emprendedoras, siendo más probable que los hombres desempeñen estas acciones en detrimento de las mujeres.

El tercer conjunto de factores a nivel individual hace referencia a la experiencia de los estudiantes. Concretamente, la literatura previa ha señalado específicamente el rol de la experiencia laboral en una *start-up* y de la experiencia en otras iniciativas emprendedoras como elementos decisivos para constituir la intención emprendedora de los estudiantes (Khuong et al., 2016). En este sentido, Ahmed et al.

(2010) indican que aquellos estudiantes con experiencia previa, ya sea como trabajadores por cuenta ajena o como emprendedores, tienen una mayor predisposición a involucrarse en la carrera emprendedora. Estos autores consideran que la explicación para dicha afirmación se fundamenta en que estos estudiantes podrían estar más habituados a vigilar continuamente los cambios en el mercado y las empresas, lo cual les llevaría a identificar continuamente oportunidades emprendedoras y a tratar de explotarla mediante la creación de nuevas empresas.

Finalmente, una amplia literatura dentro del emprendimiento argumenta que el área de conocimiento en la que está enmarcada la titulación que cursa el estudiante universitario podría ser un factor de especial relevancia en las intenciones de elección de carrera en general y en las intenciones empresariales en particular (Hassan & Wafa, 2012; Wu & Wu, 2008). En concreto, estudios previos consideran que los estudiantes que cursan titulaciones que aportan habilidades técnicas, como la ingeniería o las Ciencias, suelen exhibir mayores niveles de intención emprendedora (Hassan & Wafa, 2012; Wu & Wu, 2008).

En relación con los factores contextuales, la investigación previa ha señalado la relevancia de considerar el entorno universitario, en términos de clima favorable hacia el emprendimiento en la Universidad y la orientación del programa formativo hacia el emprendimiento (De Jorge-Moreno et al., 2019; Luethje & Franke, 2004). Con respecto al clima universitario, Luethje & Franke (2004) argumentan que aquellos alumnos que forman parte de una universidad que los motiva a participar en actividades emprendedoras y los inspira e impulsa para desarrollar ideas de negocio, podrían estar más involucrados en el desarrollo de iniciativas emprendedoras. Así, el clima de las universidades puede impulsar el optimismo de los estudiantes hacia el desarrollo de acciones emprendedoras o convertir a aquellos estudiantes, que inicialmente estaban interesados en el emprendimiento, en graduados interesados en trabajar como empleados por cuenta ajena en empresas ya establecidas de mayor o menor tamaño. Esto se denomina el «efecto transformador» de las universidades sobre los alumnos universitarios.

Adicionalmente, la educación en emprendimiento juega un papel significativo como base para la emergencia de iniciativas emprendedoras que pueden ser impulsadas por los estudiantes universitarios (De Jorge-Moreno et al., 2019). Aquellos estudiantes que han tenido la posibilidad de formarse en emprendimiento suelen ser más proclives a exhibir un mayor grado de intención emprendedora, lo que se traduce en un incremento en la probabilidad de desarrollar de nuevas empresas (Kolvereid & Moen, 1997). Estos argumentos han sido testados empíricamente por la literatura previa. De manera específica, Wu & Wu (2008) demostró que los estudiantes que cursaron programas de emprendimiento mostraron

una mayor intención a crear nuevos negocios. Por su parte, a través de una muestra de estudiantes de ciencia e ingeniería, Souitaris et al. (2007) hallaron que la formación en emprendimiento mejoró las actitudes y la intención emprendedora de estos estudiantes.

Además de los factores contextuales relacionados con el entorno universitario específico, algunos estudios basados en la Teoría Institucional han puesto de manifiesto la importancia de considerar el contexto a nivel país donde los estudiantes universitarios desarrollan sus carreras universitarias (Díaz-Casero et al., 2012). Esto se debe a que el contexto institucional, a través de la legislación, los acuerdos políticos, las políticas gubernamentales, los aspectos culturales, etc., puede afectar de manera directa e indirecta al comportamiento emprendedor y, por consiguiente, al desarrollo económico de los países. Algunos ejemplos podrían ser las investigaciones de Autio et al. (1997) y Lee et al. (2005), las cuales desarrollan estudios focalizados en comparativas entre países al objeto de analizar si los contextos culturales imperantes en dichos países afectan a las intenciones emprendedoras de los universitarios. Estos estudios son de sumo interés, ya que a partir de su desarrollo se puede obtener una visión sobre el estado del emprendimiento de los estudiantes universitarios de los diferentes países, estableciendo diferencias y similitudes entre los mismos. A esto se añade que, con base en estos resultados comparativos, se pueden proporcionar una serie de recomendaciones para que, a través de políticas gubernamentales, se pueda mejorar el capital humano que constituirá la base del futuro emprendimiento de alto potencial de los países.

## METODOLOGÍA

### Descripción de la muestra

Para realizar nuestro análisis, hemos utilizado la base de datos internacional suministrada por el proyecto GUESSS para la edición de 2018. Desde sus orígenes en el año 2003, este proyecto se ha focalizado en analizar sistemáticamente el espíritu emprendedor, las intenciones y las actividades emprendedoras de los estudiantes universitarios, así como el papel del contexto universitario como determinante de las intenciones emprendedoras y la creación de nuevas empresas. A nivel internacional, el proyecto está dirigido y coordinado en colaboración por Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship de la Universidad de St. Gallen y por la Universidad de Berna, ambas en Suiza, siendo considerado por la comunidad científica como uno de los observatorios de investigación colaborativa más relevantes del mundo.

Para lograr los objetivos planteados, GUESSS recopila datos en el mayor número posible de países. La recogida de información se realiza con una periodicidad bi- o tri- anual, a través de una encuesta online

que incluye un conjunto de cuestiones validadas por la literatura previa en emprendimiento. Para cada uno de los países participantes, existe un equipo nacional responsable que coordina el procedimiento. En la edición de 2018, que constituye la octava del proyecto GUESSS, se contó con la participación de 54 países y una muestra global de 208.636 estudiantes procedentes de 3.874 universidades. La tabla 1 ofrece el desglose de observaciones por países.

Partiendo de esta información y, con el objetivo de cumplir con el objetivo específico de nuestra investigación – analizar si existen diferencias significativas en las intenciones emprendedoras exhibidas por los emprendedores nacientes universitarios de España y los pertenecientes a universidades de países miembros del G7, así como los determinantes específicos de las mismas– procedimos a efectuar un doble filtrado de la base de datos, reduciéndose la misma, en primera instancia, a 55.568 estudiantes, procedentes de seis países miembros del G7 y España. Finalmente, al objeto de examinar específicamente los factores antecedentes de la intención emprendedora, seleccionamos únicamente a aquellos estudiantes que habían contestado afirmativamente a la pregunta de si estaba tratando de montar su propio negocio o intentando trabajar por cuenta propia, es decir si se podía considerar que estaban iniciando una actividad emprendedora naciente. Tras la aplicación de este segundo filtro, se obtuvo la muestra definitiva de nuestro estudio, compuesta por 8.027 emprendedores nacientes universitarios. La información detallada de la muestra utilizada puede ser consultada en la tabla 2.

### Variables

Las variables incluidas en nuestro análisis pueden ser categorizadas en tres grandes grupos: variables relacionadas con la intención emprendedora; variables de capital humano; y variables contextuales.

### Variables relacionadas con la intención emprendedora

Al objeto de medir la intención emprendedora, se les requirió a los alumnos universitarios que indicasen su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1 = muy en desacuerdo, 7 = Muy acuerdo): estoy dispuesto(a) a hacer cualquier cosa para ser un emprendedor(a); mi meta profesional es llegar a ser emprendedor(a); haré todo lo posible para crear y gestionar mi propio negocio; estoy decidido(a) a crear una empresa en el futuro; he pensado muy seriamente en iniciar un negocio; y, tengo la firme intención de crear un negocio algún día (Liñan & Chen, 2009). Con el fin de conocer si esta variable puede ser utilizada como un único constructo, se desarrolló un análisis de Componentes Principales. Los resultados de este análisis demostraron un nivel adecuado de consistencia interna ( $\alpha = 0,954$ ). Además, el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que ana-

**TABLA 1**  
**RELACIÓN DE PAÍSES Y NÚMERO DE ESTUDIANTES POR PAÍS GUESS 2018**

País	N	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Albania	518	0,25	0,25
<b>Alemania</b>	<b>10.082</b>	<b>4,83</b>	<b>5,08</b>
Arabia Saudí	1.641	0,79	5,87
Argelia	979	0,47	6,34
Argentina	2.691	1,29	7,63
Australia	77	0,04	7,66
Austria	1.999	0,96	8,62
Bielorrusia	504	0,24	8,86
Brasil	20.623	9,88	18,75
Chile	7.704	3,69	22,44
China	18.685	8,96	31,40
Colombia	15.851	7,60	38,99
Corea del Sur	832	0,40	39,39
Costa Rica	7.359	3,53	42,92
Ecuador	3.702	1,77	44,69
El Salvador	641	0,31	45,00
Emiratos Árabes Unidos	931	0,45	45,45
Eslovaquia	4.868	2,33	47,78
Eslovenia	564	0,27	48,05
<b>España</b>	<b>33.278</b>	<b>15,95</b>	<b>64,00</b>
<b>Estados Unidos</b>	<b>64</b>	<b>0,03</b>	<b>64,03</b>
Estonia	1.303	0,62	64,66
Finlandia	181	0,09	64,74
<b>Francia</b>	<b>230</b>	<b>0,11</b>	<b>64,85</b>
Grecia	1.157	0,55	65,41
Hungría	9.667	4,63	70,04
Indonesia	1.279	0,61	70,65
Irlanda	1.408	0,67	71,33
<b>Italia</b>	<b>7.299</b>	<b>3,50</b>	<b>74,83</b>
<b>Japón</b>	<b>4.150</b>	<b>1,99</b>	<b>76,82</b>
Jordania	4.564	2,19	79,00
Kazajistán	3.425	1,64	80,65
Kosovo	683	0,33	80,97
Libano	40	0,02	80,99
Liechtenstein	338	0,16	81,15
Lituania	1.059	0,51	81,66
México	5.173	2,48	84,14
Noruega	56	0,03	84,17
Nueva Zelanda	1.924	0,92	85,09
Panamá	3.564	1,71	86,80
Perú	121	0,06	86,86
Polonia	332	0,16	87,02
Portugal	4.178	2,00	89,02
<b>Reino Unido</b>	<b>465</b>	<b>0,22</b>	<b>89,24</b>
República Checa	1.254	0,60	89,84
República de Macedonia del Norte	398	0,19	90,03
República Islámica de Pakistán	2.389	1,15	91,18
Rusia	2.851	1,37	92,54
Sierra Leona	332	0,16	92,70
Sudáfrica	3.515	1,68	94,39
Suiza	9.784	4,69	99,08
Turquía	693	0,33	99,41
Ucrania	722	0,35	99,76
Uruguay	509	0,24	100,00
<b>Total</b>	<b>208.636</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: elaboración propia, a partir de GUESS 2018

**TABLA 2**  
**DESGLOSE DE LA MUESTRA**

País	Muestra total de estudiantes		Emprendedores nacientes		
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	Porcentaje de emprendedores nacientes
<b>Total G7</b>	22.290	40,11%	2.960	36,88%	13,28%
<b>España</b>	33.278	59,89%	5.067	63,12%	15,23%
<b>Total</b>	55.568	100,00%	8.027	100,00%	14,45%

Fuente: elaboración propia, a partir de GUESS 2018

liza la adecuación de la muestra, fue notablemente alto (0,913). A esto se añade que el porcentaje de la varianza total ascendió a 81,296%. Finalmente, todas las cargas factoriales fueron superiores a 0,40 y todas las comunalidades excedieron 0,50 (Hair et al., 2006). Con base en estos resultados, se calculó una media aritmética de los valores de los ítems que componen esta variable con el objetivo de crear un único constructo de intención emprendedora.

A esto se añaden dos variables más sobre la elección de carrera: la elección que tiene intención de seguir una vez que termine sus estudios y la que desearía cinco años después de terminarlos (Zellweger et al., 2011; Ramos-Rodríguez et al., 2019). Para ambas variables se solicitó a los estudiantes universitarios que eligiesen una única opción para responder a la cuestión «¿Qué camino intentarás seguir una vez que termines tus estudios, y qué piensas hacer 5 años después de terminarlos?». Entre las opciones disponibles se encuentran: empleado en una pequeña empresa (1-49 trabajadores); empleado en una empresa mediana (50-249 trabajadores); empleado en una gran empresa (250 o más trabajadores); en una organización sin ánimo de lucro (ONG); empleado en una institución académica (Colegio, Instituto, Universidad, etc.); empleado público (funcionario); emprendedor, trabajando en mi propia empresa; o sucesor en una empresa de mis padres o de mi familia. Al objeto de simplificar estas opciones, se unificaron las tres opciones «empleado en una pequeña empresa (1-49 trabajadores)», «empleado en una empresa mediana (50-249 trabajadores)» y «empleado en una gran empresa (250 o más trabajadores)» en una variable denominada «empleado en empresa privada». El resto de opciones se mantuvieron como variables independientes por las características diferenciadores que existen entre las mismas.

#### Variables relacionadas con el capital humano

Con respecto a las variables relacionadas con el capital humano, se analizan las siguientes: edad,

género, experiencia laboral en una *start-up*; experiencia emprendedora previa y ámbito de conocimiento de la carrera universitaria.

Para la variable edad, se les solicitó a los estudiantes universitarios que respondiesen a la siguiente cuestión: ¿En qué año naciste? A partir del año de nacimiento de los encuestados, se procedió a calcular la variable edad (Schroeder et al., 2011).

En relación con la variable género, esta variable toma el valor 1 cuando la persona encuestada es mujer y el valor 2 cuando es hombre (Schroeder et al., 2011). A partir de esta variable, se crearon dos variables dicotómicas para medir el género cuando es mujer y cuando es hombre.

Respecto a la experiencia laboral en una *startup*, se les solicitó a los estudiantes universitarios que respondieran a la siguiente pregunta: «¿Eres empleado de una empresa o negocio que se ha creado en los últimos 5 años y que no es de tu propiedad?» Esta variable toma el valor 1 cuando el encuestado responde afirmativamente y el valor 0, en caso contrario.

Al objeto de medir la experiencia emprendedora, se utilizó la siguiente cuestión: «¿Has creado alguna empresa antes?» Cuando el estudiante universitario responde afirmativamente a esta cuestión, la variable toma el valor 1, mientras que ante respuestas negativas, dicha variable toma el valor 0.

Finalmente, se utilizó la escala adaptada de Destatis (2005) para medir el ámbito de conocimiento de la carrera universitaria. A este respecto, se solicitó a los estudiantes universitarios que indicasen la rama de conocimiento a la que pertenece su titulación: Arte y Humanidades; Empresariales, Informática; Economía; Ingeniería; Medicina; Derecho; Matemáticas; Ciencias Naturales; Ciencias Artísticas; o Ciencias Sociales. Con el objeto de simplificar la interpretación de los resultados, estas ramas de conocimiento se han agrupado en cuatro categorías: Economía y Empresa; Artes y Humanidades, Ciencias Sociales

y Jurídicas, y STEM. La categoría STEM integra las ramas de: arquitectura, matemáticas, ciencias naturales, ciencias de la salud, ingeniería e informática.

### Variables contextuales

Se han analizado también dos variables referidas al contexto universitario: clima favorable hacia el emprendimiento en la Universidad y la orientación del programa formativo hacia el emprendimiento. Con respecto al clima universitario, con base en el estudio de Franke & Lüthje (2004), se solicitó a los estudiantes universitarios que indicasen en una escala de Likert (1=Muy en desacuerdo; 7=Muy de acuerdo) su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en relación con el ambiente de su Universidad: el clima de mi Universidad me inspira a desarrollar ideas para crear nuevos negocios; en mi Universidad existe un clima favorable para convertirme en emprendedor; y, en mi Universidad se motiva a los estudiantes para participar en actividades emprendedoras. Se empleó un análisis de componentes principales para conocer si estos indicadores podrían ser unificados en una misma variable. Los resultados de dicho análisis indicaron que el nivel de consistencia interna de estos tres indicadores es aceptable ( $\alpha = 0,954$ ). Igualmente, el nivel del índice KMO se considera aceptable al ser superior a 0,7. En concreto, dicho índice ascendió a 0,724, por lo que se demuestra la adecuación de la muestra. Finalmente, el porcentaje de varianza total fue del 82,799% y todas las cargas factoriales y las comunalidades superaron los umbrales establecidos por Hair et al. (2006). Considerando los resultados obtenidos en el análisis de componentes principales, se calculó la media aritmética de los valores de los ítems que componen esta variable con el objetivo de crear una única variable referida al clima favorable hacia el emprendimiento en la Universidad.

En relación con la orientación del programa formativo hacia el emprendimiento, los estudiantes universitarios indicaron su grado de acuerdo con un conjunto de afirmaciones relacionadas con sus estudios (1=Muy en desacuerdo; 7=Muy de acuerdo). De manera específica, se les preguntó si los cursos y servicios que han recibido: aumentaron sus conocimientos de las actitudes, valores y motivaciones de los emprendedores; incrementaron sus conocimientos de las actividades que hay que realizar para crear una empresa; mejoraron sus habilidades prácticas de gestión para la creación de una empresa; mejoraron sus habilidades para crear redes de contactos; y mejoraron sus habilidades para identificar oportunidades de negocio (Souitaris et al., 2007). Al objeto de evaluar si estos cinco indicadores de la formación general orientada hacia el emprendimiento pueden ser agrupados en una única variable, se desarrolló un análisis de componentes principales. A partir de los resultados de este análisis se demuestra un nivel de consistencia interna notable ( $\alpha = 0,913$ ). Además, el índice de Kaiser-Meyer-Olkin

(KMO) fue adecuado (0,858). A esto se añade que el porcentaje de la varianza total ascendió a 74,248%, todas las cargas factoriales excedieron el límite de 0,40 y todas las comunalidades fueron superiores a 0,50. Teniendo en cuenta estos resultados, se creó una variable como resultado de la media aritmética de los cinco ítems mencionados anteriormente.

Finalmente, para realizar los análisis comparativos entre España y los países integrantes de G7, se creó una variable dicotómica denominada «país», que tomaba el valor 1 para aquellos casos en los que el emprendedor naciente universitario pertenecía a un país miembro del G7 (Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón y Reino Unido) y el valor 2, para los emprendedores nacientes universitarios españoles.

### Análisis y resultados

Con el propósito de analizar las similitudes y diferencias exhibidas por los estudiantes universitarios de España y los países miembros de G7 con respecto a su intención emprendedora y los factores condicionantes de la misma, se procedió a llevar a cabo un análisis de varianza ANOVA para cada una de las variables descritas anteriormente, el cual fue complementado con la prueba robusta de igualdad de medias (test de Welch).

### Intención emprendedora y elección de carrera

Con respecto a la intención emprendedora, la tabla 3 pone de manifiesto la existencia de diferencias significativas entre la intención emprendedora reportada por los estudiantes universitarios españoles y sus homólogos pertenecientes a países miembros del G7 ( $F = 869,174$ ;  $p < 0,001$ ; estadístico de Welch =  $863,874$ ;  $p < 0,001$ ). Concretamente, los estudiantes españoles reportan, por término medio, una intención emprendedora (3,5078 puntos sobre 7) superior a la de sus homólogos pertenecientes a países miembros del G7 (3,0190 puntos sobre 7).

Una vez delimitada la existencia de diferencias significativas entre ambos grupos de países, se procedió a analizar la intención de elección de carrera, tanto al finalizar sus estudios (tabla 4), como cinco años después (tabla 5), de aquellos estudiantes considerados emprendedores nacientes. En este sentido, la tabla 4 muestra que las diferencias más significativas al finalizar los estudios se sitúan en las categorías «empleado en sector privado» y «carrera académica». Específicamente, el 58,85% de los estudiantes de los países miembros del G7 manifestaron su intención de trabajar en el sector privado una vez concluidos sus estudios, frente al 49,36% de estudiantes españoles que mostraron preferencia por esa opción profesional ( $F = 68,229$ ;  $p < 0,001$ ; estadístico de Welch =  $68,7940$ ;  $p < 0,001$ ). Por su parte, la carrera académica parece ser una opción más atractiva para los estudiantes españo-

**TABLA 3  
INTENCIÓN EMPRENDEDORA**

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	F	Sig.	Estadístico de Welch	Sig.
					Límite inferior	Límite superior						
G7	18.506	3,019	1,757	,013	2,994	3,044	1,00	7,00	869,174	0,000	863,874	0,000
España	27.285	3,508	1,730	,010	3,487	3,528	1,00	7,00				
Total	45.791	3,310	1,757	,008	3,294	3,326	1,00	7,00				

Fuente: elaboración propia, a partir de GUESS 2018

**TABLA 4  
INTENCIÓN DE CARRERA AL FINALIZAR LOS ESTUDIOS**

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	F	Sig.	Estadístico de Welch	Sig.
						Límite inferior	Límite superior						
Empleado en sector privado	G7	2.965	,5885	,49218	,00904	,5708	,6063	,00	1,00	68,229	,000	68,794	,000
	España	5.067	,4936	,50001	,00702	,4798	,5074	,00	1,00				
	Total	8.032	,5286	,49921	,00557	,5177	,5396	,00	1,00				
Empleado en ONG	G7	2.965	,0358	,18570	,00341	,0291	,0424	,00	1,00	7,112	,008	7,667	,006
	España	5.067	,0484	,21453	,00301	,0424	,0543	,00	1,00				
	Total	8.032	,0437	,20444	,00228	,0392	,0482	,00	1,00				
Carrera académica	G7	2.965	,0432	,20327	,00373	,0359	,0505	,00	1,00	93,962	,000	115,106	,000
	España	5.067	,1042	,30555	,00429	,0958	,1126	,00	1,00				
	Total	8.032	,0817	,27388	,00306	,0757	,0877	,00	1,00				
Empleado en sector público	G7	2.965	,0513	,22057	,00405	,0433	,0592	,00	1,00	9,325	,002	10,000	,002
	España	5.067	,0683	,25226	,00354	,0613	,0752	,00	1,00				
	Total	8.032	,0620	,24117	,00269	,0567	,0673	,00	1,00				
Emprendedor	G7	2.965	,1514	,35853	,00658	,1385	,1643	,00	1,00	4,305	,038	4,407	,036
	España	5.067	,1691	,37491	,00527	,1588	,1795	,00	1,00				
	Total	8.032	,1626	,36902	,00412	,1545	,1707	,00	1,00				
Sucesor en empresa familiar	G7	2.965	,0320	,17614	,00323	,0257	,0384	,00	1,00	6,418	,011	5,883	,015
	España	5.067	,0227	,14895	,00209	,0186	,0268	,00	1,00				
	Total	8.032	,0261	,15958	,00178	,0227	,0296	,00	1,00				

Fuente: elaboración propia, a partir de GUESS 2018

les, ya que el 10,42% la eligió, en contraposición al 4,32% de estudiantes de países del G7 (F = 93,962;  $p < 0,001$ ; estadístico de Welch = 15,1060;  $p < 0,001$ ). Con un nivel de significación ligeramente inferior ( $p < 0,01$ ), se encuentran las elecciones «empleado en ONG» (G7: 3,58%; España: 4,84%; F = 7,112; estadístico de Welch = 7,6670) y «empleado en sector público» (G7: 5,13%; España:

6,83%; F = 9,325; estadístico de Welch = 10,0000), mientras que las opciones de carrera «emprendedor» (G7: 15,14%; España: 16,91%; F = 4,305; estadístico de Welch = 4,4070) y «sucesor en empresa familiar» (G7: 3,20%; España: 2,27%; F = 6,418; estadístico de Welch = 5,8830) presentan las diferencias menos significativas entre ambos grupos de países ( $p < 0,05$ ). Análogamente, cuando se anali-

**TABLA 5**  
**INTENCIÓN DE CARRERA CINCO AÑOS DESPUES DE FINALIZAR LOS ESTUDIOS**

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	F	Sig.	Estadístico de Welch	Sig.
						Límite inferior	Límite superior						
Empleado en sector privado	G7	2.965	,2206	0,415	0,008	0,206	0,236	,00	1,00	56,649	0,000	52,713	0,000
	España	5.067	,1541	0,361	0,005	0,144	0,164	,00	1,00	68,229	,000		
	Total	8.032	,1787	0,383	0,004	0,170	0,187	,00	1,00	68,229	,000		
Empleado en ONG	G7	2.965	,0243	0,154	0,003	0,019	0,030	,00	1,00	0,815	,367	0,842	,359
	España	5.067	,0276	0,164	0,002	0,023	0,032	,00	1,00				
	Total	8.032	,0264	0,160	0,002	0,023	0,030	,00	1,00				
Carrera académica	G7	2.965	,0327	0,178	0,003	0,026	0,039	,00	1,00	147,288	0,000	192,305	0,000
	España	5.067	,1083	0,311	0,004	0,100	0,117	,00	1,00				
	Total	8.032	,0804	0,272	0,003	0,075	0,086	,00	1,00				
Empleado en sector público	G7	2.965	,0479	0,214	0,004	0,040	0,056	,00	1,00	97,775	0,000	118,924	0,000
	España	5.067	,1125	0,316	0,004	0,104	0,121	,00	1,00				
	Total	8.032	,0886	0,284	0,003	0,082	0,095	,00	1,00				
Emprendedor	G7	2.965	,5187	0,500	0,009	0,501	0,537	,00	1,00	9,382	,002	9,383	,002
	España	5.067	,4833	0,500	0,007	0,470	0,497	,00	1,00				
	Total	8.032	,4964	0,500	0,006	0,486	0,507	,00	1,00				
Sucesor en empresa familiar	G7	2.965	,0324	0,177	0,003	0,026	0,039	,00	1,00	17,132	0,000	14,795	0,000
	España	5.067	,0180	0,133	0,002	0,014	0,022	,00	1,00				
	Total	8.032	,0233	0,151	0,002	0,020	0,027	,00	1,00				

Fuente: elaboración propia, a partir de GUESS 2018

**TABLA 6**  
**EDAD**

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	F	Sig.	Estadístico de Welch	Sig.
					Límite inferior	Límite superior						
G7	2.850	23,454	4,602	,086	23,285	23,623	16,00	58,00	21,993	0,000	26,423	0,000
España	4.993	24,103	6,518	,092	23,923	24,284	16,00	58,00				
Total	7.843	23,868	5,902	,067	23,737	23,998	16,00	58,00				

Fuente: elaboración propia, a partir de GUESS 2018

zan las intenciones de carrera proyectadas cinco años después de la finalización de los estudios, las categorías «empleado en sector privado» y «carrera académica» siguen mostrando las diferencias con mayor grado de significación, incluyéndose también en este grupo las opciones «empleado en sector público» y «sucesor en empresa familiar» ( $p < 0,001$ ). Los estudiantes universitarios españoles parecen mostrar una mayor preferencia por el trabajo por cuenta ajena en el sector público (G7: 4,79%; España: 11,25%;  $F = 97,7750$ ; estadístico de Welch = 118,9240) y la carrera académica (G7: 3,27%; España: 10,83%;  $F = 147,2880$ ; estadístico

de Welch = 192,3050), mientras que el trabajo en el sector privado (G7: 22,06%; España: 15,41%;  $F = 56,6490$ ; estadístico de Welch = 52,7130) y la sucesión en la empresa familiar (G7: 3,24%; España: 1,80%;  $F = 17,1320$ ; estadístico de Welch = 14,7950) parecen ser opciones futuras más valoradas por los estudiantes universitarios de los países del G7. En un sentido contrario a las preferencias mostradas al finalizar los estudios, la carrera emprendedora se proyecta como una opción futura más deseable para los estudiantes universitarios de los países miembros del G7. Concretamente, el 51,87% de los mismos manifiesta sus preferencias

**TABLA 7  
GÉNERO**

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	F	Sig.	Estadístico de Welch	Sig.
						Límite inferior	Límite superior						
Género masculino	G7	2.955	0,642	0,479	,009	0,625	0,660	0,00	1,00	90,886	0,000	92,806	0,000
	España	5.055	0,534	0,499	,007	0,520	0,548	0,00	1,00				
	Total	8.010	0,574	0,495	,006	0,006	0,585	0,00	1,00				
Género femenino	G7	2.955	0,358	0,479	,009	0,340	0,375	0,00	1,00				
	España	5.055	0,466	0,499	,007	0,453	0,480	0,00	1,00				
	Total	8.010	0,426	0,495	,006	0,415	0,437	0,00	1,00				

Fuente: elaboración propia, a partir de GUESSS 2018

**TABLA 8  
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA**

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	F	Sig.	Estadístico de Welch	Sig.
					Límite inferior	Límite superior						
G7	427	0,180	0,383	,019	0,140	0,210	0,00	1,00	7,859	,005	8,958	,003
España	1.633	0,240	0,428	,011	0,220	0,260	0,00	1,00				
Total	2.060	0,230	0,420	,009	0,210	0,210	0,00	1,00				

Fuente: elaboración propia, a partir de GUESSS 2018

**TABLA 9  
EXPERIENCIA EMPREDORA PREVIA**

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	F	Sig.	Estadístico de Welch	Sig.
					Límite inferior	Límite superior						
G7	1.628	0,100	0,295	,007	0,080	0,110	0,00	1,00	7,918	,005	7,615	,006
España	2.165	0,070	0,257	,006	0,060	0,080	0,00	1,00				
Total	3.793	0,080	0,274	,004	0,070	0,090	0,00	1,00				

Fuente: elaboración propia, a partir de GUESSS 2018

por esta elección de carrera, frente al 48,33% de los estudiantes universitarios españoles ( $F = 9,3820$ ;  $p < 0,01$  estadístico de Welch =  $9,3830$ ;  $p < 0,01$ ). Por último, el análisis no arroja diferencias significativas entre ambos grupos a la hora de valorar el trabajo en una ONG como una opción de carrera deseable cinco años después de finalizar los estudios ( $p > 0,1$ ).

### Capital humano



### Edad

Tal y como se refleja en la tabla 6, la edad media de los emprendedores nacientes universitarios españoles (24,1033 años) es ligeramente superior a la edad

media de sus homólogos de países miembros del G7 (23,4544), siendo estadísticamente significativa dicha divergencia ( $F = 21,9930$ ;  $p < 0,001$ ; estadístico de Welch =  $26,4230$ ;  $p < 0,001$ ).

### Género

La tabla 7 muestra la existencia de diferencias significativas ( $F = 90,8660$ ;  $p < 0,001$ ; estadístico de Welch =  $92,8060$ ;  $p < 0,001$ ) en cuanto al género de los estudiantes universitarios españoles y de países miembros del G7 con iniciativas emprendedoras nacientes. Concretamente, si bien es cierto que en ambos grupos existe una mayor intención emprendedora por parte de los hombres, dicha desigualdad es manifiestamente más acusada en el caso de los estu-

**TABLA 10**  
**RAMA DE CONOCIMIENTO DE LA CARRERA UNIVERSITARIA**

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	F	Sig.	Estadístico de Welch	Sig.
						Límite inferior	Límite superior						
Economía y empresa	G7	2.965	0,379	0,486	0,009	0,362	0,397	,00	1,00	181,726	0,000	169,953	0,000
	España	5.067	0,239	0,427	0,006	0,228	0,251	,00	1,00	68,229	,000		
	Total	8.032	0,291	0,454	0,005	0,281	0,301	,00	1,00	68,229	,000		
Artes y humanidades	G7	2.965	0,093	0,291	0,005	0,083	0,104	,00	1,00	20,268	0,000	21,720	0,000
	España	5.067	0,127	0,332	0,005	0,117	0,136	,00	1,00				
	Total	8.032	0,114	0,318	0,004	0,107	0,121	,00	1,00				
Ciencias sociales y jurídicas	G7	2.965	0,088	0,283	0,005	0,078	0,098	,00	1,00	176,871	0,000	210,404	0,000
	España	5.067	0,199	0,399	0,006	0,188	0,210	,00	1,00				
	Total	8.032	0,158	0,364	0,004	0,150	0,166	,00	1,00				
STEM	G7	2.965	0,370	0,483	0,009	0,352	0,387	,00	1,00	7,464	,006	7,523	,006
	España	5.067	0,400	0,490	0,007	0,387	0,414	,00	1,00				
	Total	8.032	0,389	0,488	0,005	0,378	0,400	,00	1,00				

Fuente: elaboración propia, a partir de GUESSS 2018

**TABLA 11**  
**CONTEXTO UNIVERSITARIO**

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	F	Sig.	Estadístico de Welch	Sig.
					Límite inferior	Límite superior						
G7	2.923	4,044	1,576	,029	3,987	4,102	1,00	7,00	13,325	0,000	13,819	0,000
España	5.034	4,184	1,688	,024	4,138	4,231	1,00	7,00				
Total	7.957	4,133	1,649	,018	4,097	4,169	1,00	7,00				

Fuente: elaboración propia, a partir de GUESSS 2018

diantes que pertenecen a países miembros del G7, dado que en dicho subgrupo, sólo el 35,77% de los universitarios con intención emprendedora son mujeres, frente al 46,63% del escenario español.

**Experiencia laboral en una startup**

Los resultados extraídos de la tabla 8 ponen de manifiesto que un 18% de los estudiantes universitarios con actividades emprendedoras nacientes radicados en países miembros del G7 trabajan en la actualidad en una *startup*, entendiéndose como tal, a cualquier empresa con una antigüedad inferior a cinco años, mientras que cuando el análisis se focaliza en el caso español, dicho porcentaje se eleva hasta el 24%. Además, dichas diferencias son estadísticamente significativas al 99% (F = 7,8590; estadístico de Welch = 8,9580).

**Experiencia emprendedora previa**

El análisis de la experiencia emprendedora previa revela que el 10% de los emprendedores nacientes

universitarios del G7 habían creado algún negocio anteriormente, reduciéndose dicha proporción al 7% cuando se examinan las intenciones emprendedoras de sus homólogos españoles. La tabla 9 revela, adicionalmente, que estas diferencias son estadísticamente significativas (F = 7,9180; p<0,01; estadístico de Welch = 7,6150; p<0,01).

**Ámbito de conocimiento de la carrera universitaria**

Finalmente, la última de las dimensiones analizadas en el bloque de capital humano hace referencia a la rama de conocimiento de la carrera cursada por los estudiantes universitarios con iniciativas emprendedoras nacientes. Tal y como muestra la tabla 10, existen diferencias estadísticamente significativas cuando se examinan individualmente los ámbitos de conocimiento (economía y empresa; artes y humanidades; ciencias sociales y jurídicas; STEM) de las carreras universitarias cursadas por los estudiantes españoles y aquellos ubicados en países miembros del G7.

**TABLA 12**  
**ORIENTACIÓN DEL PROGRAMA FORMATIVO HACIA EL EMPRENDIMIENTO**

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	F	Sig.	Estadístico de Welch	Sig.
					Límite inferior	Límite superior						
G7	2.912	4,073	1,507	,028	4,018	4,128	1,00	7,00	7,599	,006	7,925	,005
España	5.000	3,971	1,632	,023	3,926	4,016	1,00	7,00				
Total	7.912	4,008	1,587	,018	3,973	4,043	1,00	7,00				

Fuente: elaboración propia, a partir de GUESSS 2018

Concretamente, economía y empresa es la única rama de conocimiento en la que el porcentaje de estudiantes universitarios con intención emprendedora de los países G7 (37,94%) supera significativamente al exhibido por los estudiantes españoles (23,94%) ( $F = 181,7260$ ;  $p < 0,001$ ; estadístico de Welch = 169,9530;  $p < 0,001$ ). Por el contrario, en el ámbito de las artes y humanidades (G7: 9,34%; España: 12,65%;  $F = 20,2680$ ;  $p < 0,001$ ; estadístico de Welch = 21,7200;  $p < 0,001$ ), de las ciencias sociales y jurídicas (G7: 8,77%; España: 19,85%;  $F = 176,8710$ ;  $p < 0,001$ ; estadístico de Welch = 210,4040;  $p < 0,001$ ) y de las carreras STEM (G7: 36,96%; España: 40,04%;  $F = 7,4640$ ;  $p < 0,01$ ; estadístico de Welch = 7,5230;  $p < 0,01$ ), se invierte la tendencia, observándose una mayor proporción de estudiantes universitarios españoles.

### Contexto universitario

#### Clima universitario

Los resultados de la tabla 11 señalan que los emprendedores nacientes universitarios españoles tienen una percepción acerca del papel jugado por la Universidad a la hora de crear una atmósfera inspiradora e impulsora hacia el emprendimiento superior a la exhibida por los universitarios localizados en países pertenecientes al G7. Concretamente, la valoración media en el caso español alcanza los 4,1842 puntos sobre 7, frente a los 4,0444 puntos sobre 7 que son reportados en el contexto del G7. Esta diferencia es además, significativa al 99,9% ( $F = 13,3250$ ;  $p < 0,001$ ; estadístico de Welch = 13,8190;  $p < 0,001$ ).

#### Orientación del programa formativo hacia el emprendimiento

Por el contrario, cuando se analiza la percepción de los estudiantes universitarios con respecto al grado de utilidad de los cursos y asignaturas del programa formativo para el desarrollo de valores, habilidades y actitudes emprendedoras, la tabla 12 reporta una valoración media superior por parte del alumnado con actividades emprendedoras nacientes localizado en los países miembros del G7 (4,0728 puntos sobre 7) en comparación con la exhibida por el subgrupo español (3,9708 puntos sobre 7). Adicional-

mente, el análisis confirma la significación al 99% de dicha divergencia ( $F = 7,5990$ ;  $p < 0,01$ ; estadístico de Welch = 7,9250;  $p < 0,01$ ).

### DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El interés de España por el emprendimiento universitario se pone de manifiesto con la participación más alta de estudiantes (15,95%) entre todos los países de la edición del GUESSS 2018. El total de los estudiantes participantes de los seis países del G7 incluidos en el estudio alcanza el 10,68%, siendo Alemania el país que más estudiantes aporta a la muestra.

El 15,23% de los estudiantes universitarios españoles manifiestan que están involucrados en poner en marcha una empresa o negocio propio. Estos emprendedores nacientes alcanzan el 13,28% en los países analizados del G7.

En España, el valor medio de la intención de llegar a ser emprendedor entre todos los estudiantes universitarios es más alta que en el conjunto del G7 (3,50 frente a 3,02 sobre una escala de 7). Pero estos datos generales arrojan diferencias significativas al analizar específicamente las intenciones de elegir carreras del grupo de los emprendedores nacientes que están entre alrededor del 13% y 15% del total de los estudiantes universitario. Este análisis se hace en dos momentos temporales, al término de sus estudios y cinco años después y en función de las elecciones entre seis opciones: empleado en el sector privado, empleado en ONG, académico, empleado en el sector público, emprendedor o sucesor en empresa familiar.

Al término de sus estudios, más de la mitad de los emprendedores nacientes escogen el camino de la empresa privada (52,86%) pero en esta opción es donde se da la principal diferencia entre España (49,36%) y el G7 (58,85%). La segunda mayor diferencia se da en la carrera académica, elegida por el 10,42% de los españoles frente al 4,32% de los pertenecientes al G7. La tercera diferencia a favor de España se observa en la carrera de emprendedor, que siendo la segunda opción en elección en el total de la muestra asciende al 16,91% en España y a 15,14% en G7. En cuarto lugar, aparece la diferencia en la opción empleado público, ligeramente superior en España

(6, 83%) que en G7 (5,13%). Las opciones de trabajar para una ONG y de ser sucesor en una empresa familiar arrojan diferencias de alrededor de un punto porcentual entre ambos colectivos.

Cinco años después de terminar los estudios varían estas percepciones. La principal diferencia se da en la carrera académica, opción que alcanza el 10,83% en España y solo el 3,27% en G7. Le sigue el empleo en la empresa privada, que cae en ambos grupos, pero lo hace más en G7 (baja al 22,06%) que en España (se sitúa en el 15,41%). La tercera diferencia se da en el empleo público, baja en G7 (4,79%) y sube en España (11,25%). La diferencia en la opción de la carrera como emprendedor, siendo la principal opción en ambos grupos, arroja una diferencia de unos tres puntos, G7 (51,87%) y España (48,33%). Las opciones de sucesor en empresa familiar y trabajar en ONG arrojan diferencias de, aproximadamente, dos puntos porcentuales.

Estas diferencias en las intencionalidades se enmarcan en unos factores contextuales que la conforman. La información tratada por GUESSS permite analizar estos factores contextuales de estas intencionalidades de los universitarios que se agrupan en dos grandes bloques: el capital humano y el contexto universitario.

Los rasgos específicos analizados del capital humano son: edad, género, experiencia laboral; experiencia emprendedora; y, ramas de conocimiento. La edad media de los emprendedores nacientes españoles es similar a los del G7, entre 24 y 23 años. La prevalencia del género masculino es más acentuada en el G7 (64,23%) que en España (53,37%). Lo contrario sucede con la experiencia laboral previa, más alta en España (24%) que en G7 (18%). Sin embargo, la experiencia emprendedora previa es mayor en G7 (10%) frente a la de España (7%). Por ramas de conocimiento los emprendedores nacientes de «Economía y empresa» son significativamente más abundantes en G7 (37,94%) que en España (23,94%); en las ramas STEM en España alcanza una media del 40,04% frente al 36,96% del G7; en «Artes y humanidades» España (12,65%) supera al G7 (9,34%); y, los de «Ciencias Sociales y Jurídicas» tiene valores medios superiores para España (19,85%) frente al G7 (8,77%).

En relación al contexto universitario, las diferencias también son significativas. La influencia del clima general de la universidad hacia el emprendimiento, en una escala de 1 a 7, alcanza una valoración más alta para España (4,18) frente al G7 (4,04). Por el contrario la orientación del programa formativo hacia el emprendimiento se inclina a favor del G7 (4,07), España (3,97).

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

«Nunca hay buen viento para quién no sabe a donde va» reza un viejo refrán mariner. España, en su

estrategia de convertirse en una nación emprendedora, plantea como una de las funciones principales atraer el talento al emprendimiento.(2) Esa estrategia, sin duda, pasa por impulsar el emprendimiento en las universidades, generalizar el concepto de la universidad emprendedora que en su día adelantó Clark (1998) y establecer sistemas de medición y seguimiento para gobernar su logro. Entre estos sistemas, los indicadores que ofrece el proyecto GUESSS permiten obtener una visión abierta y comparada en la medición de las intenciones y actividades emprendedoras nacientes de los estudiantes universitarios. Este artículo utiliza GUESSS para comparar la información de España con la de un grupo de seis países del G7. Los resultados desmontan algunos mitos y visiones convencionales a la vez que señalan fortalezas y necesidades de mejoras.

El análisis de las intenciones y condicionantes de elección de carreras de los estudiantes universitarios que están involucrados en una actividad emprendedora naciente es un importante predictor del capital humano que conformará el futuro emprendimiento de alto potencial de crecimiento, es decir, del emprendimiento de *startups* con talento. La atención hacia los emprendedores nacientes universitarios facilita conocer la dotación del principal capital humano que va a conformar los rasgos de las futuras *startups* y del futuro intraemprendimiento en empresas y el sector público.

Un primer dato de interés es la fuerte diferencia de participación de los universitarios españoles en la edición del GUESSS 2018, en comparación con los de países del G7, que pone de manifiesto el mayor interés relativo de universidades y estudiantes de España por la temática. Este dato se ve reforzado con el mayor valor medio que los universitarios españoles en general manifiestan tener en su intención de ser emprendedores (3,5 en una escala de 7; frente a 3 en G7). Otro aspecto prometedor es la mayor tasa de emprendedores nacientes universitarios españoles (15,23%) en comparación con los del G7 (13,28%). En la comparación se aprecian algunas diferencias significativas. Los emprendedores nacientes españoles, al igual que los del G7, en el caso de no poder realizar sus proyectos emprendedores en los que están involucrados, prefieren optar por carreras en el sector privado o académicas. No obstante, las diferencias con el G7 son significativas, siendo menores en las opciones de ser empleado en una empresa privada y mayor en la de ser académico o empleado público en el caso de España. Estas elecciones podrían tener repercusión en las futuras tasas de creación de empresas, pero también en las tasas de intraemprendimiento del sector privado y público. No es nada desdeñable la oportunidad que puede representar para España el alto porcentaje de emprendedores nacientes que se plantean como opciones alternativas la de ser académico, lo que podría reforzar el clima emprendedor de las universidades si se gestiona adecuadamente la incorporación de este importante capital humano a la

academia sin perder su orientación emprendedora. Ese clima emprendedor, que en opinión de los estudiantes, sale mejor valorado en España que en G7.

Estos rasgos esperanzadores tienen otro aspecto sumamente interesante en lo relacionado al género. A pesar de que la prevalencia masculina está presente en los dos escenarios territoriales analizados el porcentaje de mujeres emprendedoras nacientes es mucho más alto en España (46,63%) que en G7 (35,77%). La mayor incorporación del talento de la mujer al emprendimiento en todas sus facetas es otro de los puntos fuertes de España. La composición de este talento por ramas de conocimiento con menor presencia en las carreras STEM es, por el contrario, una debilidad a corregir.

Otro aspecto en el que sobresale España con una diferencia significativa cercana a los cuatro puntos con G7 es en la mayor presencia de emprendedores nacientes cursando especialidades STEM. Este dato, que puede conferir una ventaja competitiva importante en las futuras *startups* tecnológicas, debe ser ponderado por el peso que tienen las titulaciones STEM en nuestro sistema educativo y especialmente por la diferencia significativa que se observa en la valoración de la orientación emprendedora que tienen en general los programas formativos de todos los títulos, mayor en los países G7. A esta debilidad relativa de España se le suma la menor experiencia emprendedora previa de sus emprendedores nacientes.

Los aspectos tratados en esta investigación están principalmente limitados al colectivo de emprendedores nacientes universitarios. Este análisis debería completarse con otros aspectos también relevantes para el futuro del ecosistema emprendedor y de innovación y tratados en el observatorio GUESS, como son los aspectos del capital humano relacionados con los estudiantes universitarios que son emprendedores consolidados y con la eficiencia de la formación específica en materia emprendedora que reciben los universitarios.

## NOTAS

- [1] Canadá no ha participado en la edición 2018 del Proyecto GUESS, por lo que no ha sido posible contar con la información de sus estudiantes universitarios
- [2] Véase en el portal de transparencia del gobierno de España las funciones del alto comisionado (<https://bit.ly/3kNfd57>)

## REFERENCIAS

- ACS, Z. J. (2006). «How is entrepreneurship good for economic growth?». *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, vol. 1, nº1, pp. 97-107.
- AHMED, I., NAWAZ, M. M., AHMAD, Z., SHAUKAT, M. Z., USMAN, A., REHMAN, W. U., & AHMED, N. (2010). «Determinants

of students' entrepreneurial career intentions: Evidence from business graduates». *European Journal of Social Sciences*, vol. 15, nº 2, pp. 14-22.

AÍDO-ALMAGRO, B., DIÁNEZ-GONZÁLEZ, J.P., CAMELO-ORDAZ, C., & RUIZ-NAVARRO, J. (2016). «Identificación del emprendimiento de alto potencial. Un análisis sobre el reconocimiento de oportunidad en diferentes economías». *Economía Industrial*, vol. 33, pp. 75-84.

AJZEN, I. (1991). «The theory of planned behavior». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, nº 2, pp. 179-211.

AL-JUBARI, I., HASSAN, A., & LIÑÁN, F. (2019). «Entrepreneurial intention among University students in Malaysia: integrating self-determination theory and the theory of planned behavior». *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 15, nº 4, pp. 1323-1342.

ARIAS, A. V., RESTREPO, I. M., & RESTREPO, A. M. (2016). «Intención emprendedora en estudiantes universitarios: Un estudio bibliométrico». *Intangible Capital*, vol. 12, nº4, pp. 881-922.

AUDRETSCH, DAVID B., MARYANN P. & FELDMAN. (1996). «R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production». *The American Economic Review*, vol. 86, nº 3, pp. 630-640.

AUTIO, E., KEELEY, R.H., KLOFSTEN, M. & ULFSTEDT, T. (1997). «Entrepreneurial intent among students: testing and intent model in Asia, Scandinavia, and USA», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley MA.

BLOCK, J. H. & WAGNER, M. (2010). «Necessity and opportunity entrepreneurs in Germany: Characteristics and earnings differentials». *Schmalenbach Business Review*, nº 62, pp. 154-174.

CLARK, B.R. (1998). «Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transformation», IAU Press/Per-gamon, Oxford.

CRANT, J.M. (1996). «The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions». *Journal of Small Business Management*, vol. 34, nº 3, pp. 42-49.

HATAK, I., HARMS, R. AND FINK, M. (2015). «Age, job identification, and entrepreneurial intention». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 30, nº 1, pp. 38-53.

DE JORGE MORENO, J., CASTILLO, L. L., & TRIGUERO, M. S. (2012). «The effect of business and economics education programs on students' entrepreneurial intention». *European Journal of Training and Development*, vol. 36, nº 4, pp. 409-425.

DESTATIS (2005). «DestatisStudienanfänger». German Statistical Office 2005.

DÍAZ-CASERO, J. C., FERREIRA, J. J. M., MOGOLLÓN, R. H., & RAPOSO, M. L. B. (2012). «Influence of institutional environment on entrepreneurial intention: a comparative study of two countries university students». *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 8, nº 1, pp. 55-74.

FRANKE, N., & LÜTHJE, C. (2004). «Entrepreneurial intentions of business students—A benchmarking study». *International Journal of Innovation and Technology Management*, vol. 1, nº3, pp. 269-288.

FUNG, H.H., LAI, P. & NG, R. (2001). «Age differences in social preferences among Taiwanese and mainland Chinese: The role of perceived time». *Psychology and Aging*, vol. 16, nº 2, pp. 351-356.

- GIOTOPOULOS, I. & KONTOLAIMOU, A. (2017). «Drivers of high-quality entrepreneurship: what changes did the crisis bring about?». *Small Business Economics*, vol. 48, nº 4, pp. 913-930.
- HAIR J.F., BLACK W.C., BABIN B.J., et al. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson International Edition.
- HASSAN, R. A., & WAFA, S. A. (2012). «Predictors towards entrepreneurial intention: a Malaysian case study». *Asian Journal of Business and Management Sciences*, vol. 1, nº 11, pp. 1-10.
- HOLIENKA, M., GAL, P., & KOVAČIČOVÁ, Z. (2017). «Drivers of student entrepreneurship in visegrad four countries: Guesss evidence». *Central European Business Review*, vol. 6, nº2, pp. 54-63.
- HSU, D. H., ROBERTS, E. B., & EESLEY, C. E. (2007). «Entrepreneurs from technology-oriented universities: evidence from MIT». *Research Policy*, vol. 36, nº 5, pp. 768-788.
- KHUONG, M. N., & AN, N. H. (2016). «The factors affecting entrepreneurial intention of the students of Vietnam national university» a mediation analysis of perception toward entrepreneurship». *Journal of Economics, Business and Management*, vol. 4, nº 2, pp. 104-111.
- KOELLINGER, P. (2008). «Why are some entrepreneurs more innovative than others?». *Small Business Economics*, vol. 31, nº1, pp. 21-37.
- KOLVEREID, L. & MOEN, O. (1997). «Entrepreneurship among business graduates: does a major in entrepreneurship make a difference?». *Journal of European Industrial Training*, vol. 21, nº 4, pp. 154-60.
- KÖNNOLÁ, T., FERNÁNDEZ-LÓPEZ, S., GARCÍA-MIRANDA, I., BARRO-AMENEIRO, S. & LECETA, J.M. (2016). «Hacia el ecosistema de emprendimiento innovador en España». *Revista Española de Capital Riesgo*, vol. 5, pp. 223-254.
- KRUEGER, N. F. (2003). «The cognitive psychology of entrepreneurship». En *Handbook of entrepreneurship research*, pp. 105-140). Springer, Boston, MA.
- KRUEGER, N.F., REILLY, M.D., & CARSRUD, A.L. (2000). «Competing models of entrepreneurial intentions». *Journal of Business Venturing*, vol. 15, nº 5-6, pp. 411-432.
- LEE, S.M., CHANG, D. & LIM, S. (2005). «Impact of entrepreneurship education: a comparative study of the US and Korea». *The International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 1, nº 1, pp. 27-43.
- LÉVESQUE, M. & MINNITI, M. (2006). «The effect of aging on entrepreneurial behaviour». *Journal of Business Venturing*, vol. 21, nº 2, pp. 177-194.
- LIÑÁN, F., & CHEN, Y. W. (2009). «Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, nº 3, pp. 593-617.
- LIÑÁN, F., & FAYOLLE, A. (2015). «A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses, and research agenda». *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 11, nº4, pp. 907-933.
- LIÑÁN, F., ROMERO-LUNA, I., & FERNÁNDEZ-SERRANO, J. (2013). «Necessity and opportunity entrepreneurship: The mediating effect of culture». *Revista de Economía Mundial*, vol. 33, pp. 21-47.
- LUTHJE C., & FRANKE N. (2003). «The "making" of an entrepreneur: Testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT». *R&D Management*, vol. 33, nº 2, pp. 135-147.
- MARTÍNEZ, M. A., & ALDRICH, H. E. (2011). «Networking strategies for entrepreneurs: balancing cohesion and diversity». *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 17, nº1, pp. 7-38.
- MEDINA-BRITO, M. D. P., BOLÍVAR-CRUZ, A. M., & Lemes Hernández, A. I. (2014). «Un paso más en la investigación de la intención emprendedora del estudiante universitario: GUESS». *Revista de Estudios Empresariales-Segunda época*, nº2, pp. 63-80.
- OECD (2017). «*Entrepreneurship at a Glance 2017*», OECD Publishing, Paris, [https://doi.org/10.1787/entrepreneur\\_aag-2017-en](https://doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2017-en).
- RAMOS-RODRÍGUEZ, A.R., MEDINA-GARRIDO, J.A. & RUIZ-NAVARRO, J. (2019). «Why not now? Intended timing in entrepreneurial intentions». *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 15, pp. 1221-1246.
- RUIZ-NAVARRO, J. (2017). «La sociedad emprendedora y el reto del desarrollo territorial de la universidad emprendedora». En: Tomás Mancha, coordinador. *Política Económica, Economía Regional y Servicios*. CIVITAS & THOMSON REUTERS., pp.1079-1095.
- SCHROEDER, E., SCHMITT-RODERMUND, E. & ARNAUD, N. (2011). «Career Choice Intentions of Adolescents with a Family Business Background». *Family Business Review*, vol. 24, nº 4, pp. 305-321.
- SOUTARIS, V., ZERBINATI, S., & AL-LAHAM, A. (2007). «Do entrepreneurship programs raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources». *Journal of Business Venturing*, vol. 22, nº 4, pp. 566-591.
- SSERWANGA, A & ROOKS, G. (2013). «Identifying high potential entrepreneurs in a developing country: A cluster analysis of Ugandan entrepreneurs». *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 18, nº 2, pp. 1-15.
- TIWARI, P., BHAT, A. K., TIKORIA, J., & SAHA, K. (2019). «Exploring the factors responsible in predicting entrepreneurial intention among nascent entrepreneurs». *South Asian Journal of Business Studies*, vol. 9, nº1, pp. 1-18.
- WANG, C. K., & WONG, P. K. (2004). «Entrepreneurial interest of university students in Singapore». *Technovation*, vol. 24, pp. 163-172.
- WU, S. & WU, L. (2008). «The impact of higher education on entrepreneurial intentions of university students in China». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 15, pp. 752-774.
- ZELLWEGER, T., SIEGER, P., & HALTER F. (2011). «Should I Stay or Should I Go? Career Choice Intentions of Students with Family Business Background». *Journal of Business Venturing*, vol. 26, nº 5, pp. 521-536.

# CUMPLIR LA PROMESA DE LA TECNOLOGÍA Y EL INGENIO HUMANO, LIGÁNDOLO A LA TRAZABILIDAD DEL TALENTO FEMENINO

**MARIA JOSÉ SOBRINOS**

**MARIA JOSÉ VOS MARTÍNEZ**

Accenture

Accenture lleva años comprometida con impulsar una cultura igualitaria dentro del entorno de trabajo. Solo así se puede atraer, desarrollar y reconocer al mejor talento; además de fomentar la innovación y favorecer que cada uno de los profesionales pueda alcanzar la mejor versión de sí mismo. Por eso, además de todas las actividades que la compañía realiza con sus profesionales y clientes en este ámbito, también ha querido

analizar el impacto que la promoción de una cultura diversa e igualitaria tiene en el desarrollo de las corporaciones.

## LA GESTIÓN DE LA INCLUSIÓN Y LA DIVERSIDAD COMO PALANCA DE INNOVACIÓN Y PROGRESO EN LAS CORPORACIONES

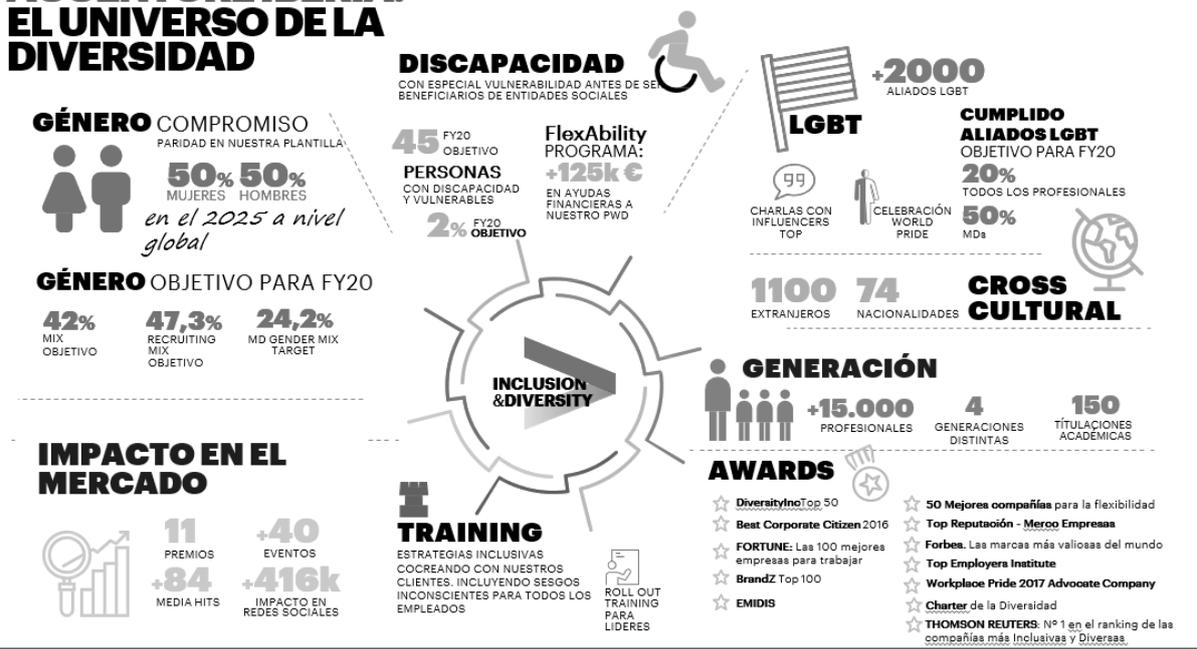
A través de distintos informes<sup>(1)</sup> realizados por Accenture en los últimos tres años, con encuestas a altos directivos y empleados en compañías de todo el mundo, se ha establecido como el fomento de la cultura en el entorno de trabajo es un factor fundamental para que las mujeres puedan prosperar. Aspecto clave en el desarrollo de toda la plantilla puesto que, si las mujeres avanzan, los hombres también lo hacen. También se ha determinado que la mentalidad innovadora, propia de empresas que multiplican su crecimiento, es seis veces más alta en compañías con culturas de trabajo más igualitarias.

Las conclusiones del informe de 2020 van más allá y han puesto de manifiesto que nos encontramos en un punto de inflexión en el que cada vez más compañías reconocen la importancia de la igualdad y los profesionales cada vez se preocupan más por la cultura que prevalece en sus organizaciones. Sin embargo, a pesar de la creciente concienciación sobre el tema por parte de todos los actores implicados, la realidad es que no se está progresando lo suficientemente rápido. Existe una importante brecha entre lo que los directivos piensan que ocurre en sus organizaciones y lo que sus empleados dicen sentir o vivir en su día a día. Los beneficios de estrechar la brecha un 50% serían significativos y tendrían un impacto relevante tanto en la experiencia del empleado como en los resultados financieros de las empresas. Llegando a suponer un aumento de los beneficios económicos en 3,7 billones de dólares a nivel mundial.

En definitiva, cerrar la brecha es un reto importante al que todos deben contribuir. Para los directivos, crear una cultura igualitaria debería estar a la par, dentro

GRÁFICO 1  
EL UNIVERSO DE LA DIVERSIDAD EN ACCENTURE IBERIA

**ACCENTURE IBERIA:  
EL UNIVERSO DE LA DIVERSIDAD**



Fuente: Accenture. Para más detalle ver el video sobre la Diversidad en Accenture, motor de innovación: <https://youtu.be/nh-zp4YUby>

de su lista de prioridades, de mejorar sus resultados financieros, el talento o la productividad.

**LA IGUALDAD DE GÉNERO COMO PRIORIDAD ESTRATÉGICA**

Las características que definen el ambiente de trabajo en Accenture son vibrante, creativo y jovial, ya sea si se trabaja desde sus oficinas, en las que predominan los espacios abiertos para favorecer la colaboración, o en remoto. Y es que Accenture emana innovación por los cuatro costados y la promoción de una cultura de igualdad en el ámbito del trabajo es la clave para ello. Tal y como reza uno de sus principios: «la igualdad es un poderoso multiplicador de la innovación y el crecimiento, impulsa la creatividad e inspira la sensación de pertenencia. Es por ello, por lo que estamos comprometidos a abandonar una cultura de la igualdad, una en la que nuestra gente se sienta empoderada para ser la mejor, profesional y personalmente». Y el reto marcado por la compañía en este ámbito es una auténtica declaración de principios: 50% de mujeres y 50% de hombres para el año 2025 a nivel global y 2027 para la región de Iberia (integrada por España, Portugal e Israel). Y es que la promoción de la cultura de la igualdad en Accenture no es tan sólo un imperativo ético, sino que va más allá y se ha convertido en una prioridad para el éxito del negocio. Si la organización quiere prosperar, tiene que ser igualitaria.

Gracias a su poderosa cultura de la inclusión y la diversidad, y a la excelencia, Accenture es una de las

compañías con más éxito en el mundo en la atracción del mejor talento. Este talento es el que permite llevar a buen puerto la misión de la compañía, que consiste en «cumplir la promesa de la tecnología y el ingenio humano», abrazando el continuo cambio. Un propósito con el que la compañía quiere inspirar a las organizaciones a aceptar el cambio para generar valor en beneficio de todos: clientes, profesionales, accionistas, partners y a la sociedad en general.

**El Ecosistema de la Igualdad y Diversidad en Accenture**

Una directiva senior y un recién licenciado reunidos, insignias y pines del color del arcoíris, un italiano y una portuguesa charlando de manera informal, una mujer con síndrome de Down que da la acogida al talento recién incorporado... Este es el universo de la diversidad que se respira en Accenture. Y es que, aunque la igualdad de género es uno de los elementos prioritarios y estratégicos en la agenda de la compañía, Accenture aspira a ser una empresa paritaria y a abordar todas las diversidades por igual. Para Accenture la diversidad es un rasgo de identidad.

De este modo, la diversidad en Accenture contempla muchos ejes y dimensiones. No hay que olvidar que Accenture Iberia, a la que pertenecen España, Portugal e Israel es una organización que agrupa a 15.000 profesionales que, a su vez está integrada en una compañía global con más de 500.000 perso-

nas (en el listado de países del mundo ordenado por número de habitantes, estaría en la posición 166 de 194). Por lo tanto, en su interior conviven muchas diversidades que la compañía quiere integrar y tratar por igual. Así, alcanzar el objetivo del 50-50% entre mujeres y hombres en 2025 a nivel global y 2027 a nivel local, sin contemplar aspectos como la diversidad sexual, las discapacidades y vulnerabilidades, los temas interculturales o las diferencias entre generaciones, sería como crear un ecosistema excluyente. En Accenture se cree que la diversidad en sí hace la inclusión.

Accenture Iberia cuenta en la actualidad con un 42% de mujeres entre sus profesionales, emplea cada año 45 personas con discapacidad y vulnerabilidad, tiene 2.264 personas aliadas de la comunidad LGBT, incorpora a 1.100 personas de un total de 74 nacionalidades, tiene profesionales trabajando en 120 países del mundo y suma hasta 4 generaciones distintas con un *background* o experiencia formativa que abarca hasta 150 titulaciones académicas, todas ellas conviviendo en un mismo ecosistema de igualdad y diversidad.

Además del conjunto de políticas a favor de la promoción de igualdad de género, y sus planes de igualdad, las diversas acciones puestas en marcha por la empresa a favor de la diversidad le han servido para obtener un amplio reconocimiento a nivel nacional e internacional. Accenture ha ocupado durante 2018 y 2019 el puesto número uno en el ranking de las Compañías más Diversas e Inclusivas, que elabora cada año Refinitiv (antiguo Thomson Reuters); está entre las 100 mejores empresas para trabajar según Fortune; está adscrita al «*Charter de la Diversidad*»; obtuvo el «*Workplace Pride*» 2017 de Advocate Company; es una de las marcas más valiosas del mundo según Forbes; está incluida en la lista de «*Top Employers Institute*»; es una de las 50 Mejores compañías para la flexibilidad; forma parte del Diversity Inc Top 50; fue una de las «*Best Corporate Citizen*» de 2016; es *Top* Reputación en el ranking Merco Empresas; está entre las Top 100 según BrandZ; y está reconocida por EMIDIS, entre otras. Adicionalmente su CEO global, Julie Sweet ha sido reconocida recientemente por Fortune, como la mujer más poderosa del mundo.

Por supuesto, todas las acciones anteriores se ven acompañadas de una intensa política formativa en estrategias inclusivas que hace posible que se construya en la práctica de manera efectiva un universo verdaderamente diverso como, por ejemplo, la denominada *Inclusion and Diversity Advocate*, que conlleva una formación específica para formar en las diversidades, porque los objetivos de la compañía son que todo el mundo entienda la diversidad.

Para llevar la gestión de todo el universo diverso, Accenture Iberia tiene constituido un Comité de Inclusión y Diversidad (I&D) que se reúne mensualmente, y que está integrado por 31 personas. En este Comi-

té tienen representación todas las áreas de Accenture, a través de distintos profesionales que serán los encargados de transmitir y desplegar las acciones y programas del Comité I&D en sus respectivas áreas.

Por otro lado, están las personas responsables de las cinco dimensiones del universo de la diversidad de Accenture, que a su vez están agrupadas en sus propias Comisiones: Género, LGBT, Discapacidades, Generaciones y Cross Cultural. En el caso de la Comisión de Género, se suman sus HR *Business Partner* y personal del área de Recursos Humanos, encargadas de cubrir las necesidades de talento de los negocios, necesidades de recursos, cargable, carrera, etc. Es importante señalar que las personas que son referentes en cada una de las cinco Comisiones representan a esos colectivos porque forman parte de él.

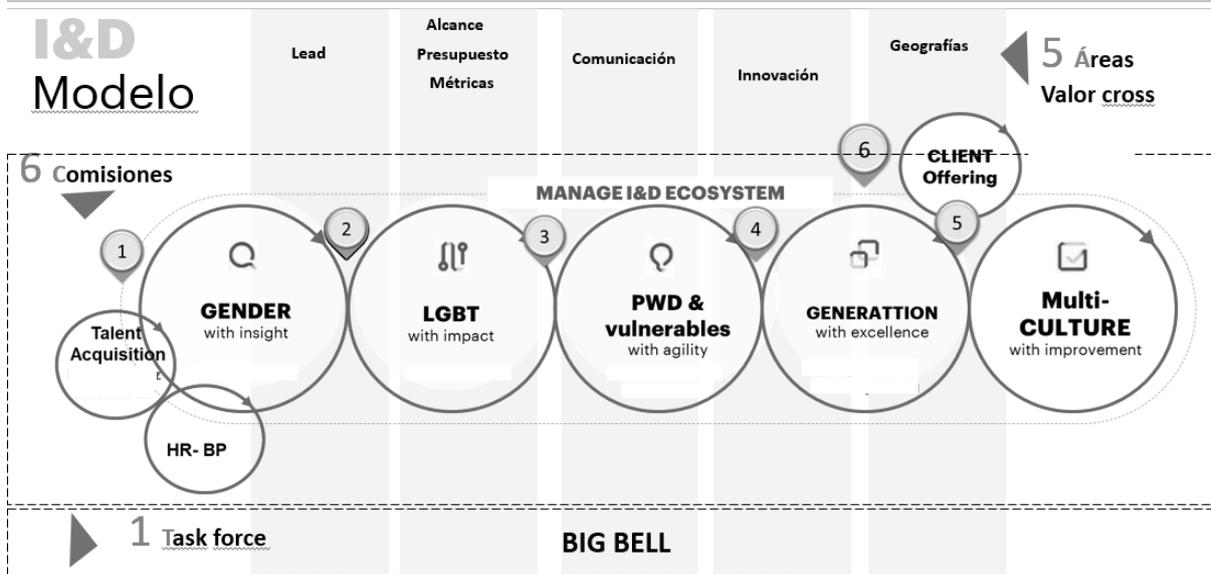
A estas cinco Comisiones se suma la del «*Offering de la Diversidad a Clientes*», que tiene como misión incorporar como parte del negocio y parte de la oferta de valor a empresas clientes toda la experiencia y *know-how* adquirido por Accenture en los temas relacionados con la diversidad (herramientas, metodologías, estrategias, etc). El objetivo establecido por Accenture es que este *offering* de la diversidad llegue a alcanzar los 200.000-300.000 euros de impacto directo en su negocio.

Para finalizar, crearon una Comisión adicional que se denomina el «*Big Bell*», que es un grupo de trabajo centrado en definir acciones basadas en la innovación, algo que consiguieron en el año 2018 con el Programa RADAR, que les permitió alzarse con el premio I&D Award de Accenture a nivel global en la categoría de Innovación.

Esta estructura garantiza que la visión y mensajes en torno a la diversidad permeen a lo largo de toda la estructura de la empresa y lleguen hasta el último rincón de la organización, articulando todo de una forma coherente y consiguiendo la implicación de todo el personal. Otra particularidad de la gestión de la diversidad en Accenture que se deriva de todo esto es que, al contrario que en otras organizaciones, no hay una única persona o departamento en quien recaiga en exclusiva esta función. La Diversidad en Accenture es un «más a más», nadie tiene este rol en exclusiva. Este rol en otras compañías es monográfico, mientras que aquí forma parte del ADN de todos los profesionales, y los líderes, como una señal de identidad.

Algunas de las Comisiones, como la de Género y la de LGBT, tienen los objetivos marcados y determinados a nivel global. Como se ha comentado, en el caso de Género el 50-50% para el 2027, en el de LGBT, llegar al 30% de personas aliadas en la plantilla y el 50% de los niveles de managing director (los niveles más altos de la compañía) y en Discapacidad, el 2% marcado por la Ley General de Discapacidad en España.

**GRÁFICO 2**  
**GESTIÓN DE LA INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD EN ACCENTURE IBERIA**



Fuente: Accenture

Accenture trabaja su Inclusión & Diversidad con un marco global, que busca un aterrizaje local, de manera que las directrices generales se adaptan a las circunstancias particulares de cada país y permiten que éstas incorporen sus propias novedades e innovaciones.

Por lo tanto, cada una de las Comisiones va desarrollando sus propios planes de acción y proyectos, y basándose en la previsión de impactos, se van monitorizando los resultados.

### Desglose, seguimiento y control de datos sistemático en Accenture

Sin duda, una de las Comisiones más activas y que engloba el mayor número de acciones es la de Género, que, además, es la que se enfrenta al objetivo más exigente y ambicioso: llegar al 50-50% en el 2027. Es el reto más claro, porque tiene un compromiso con el accionariado, porque tiene impacto en el bonus de los ejecutivos; es el principal reto de Accenture.

A Accenture le corresponde hacer el despliegue de objetivos para cada una de las áreas de la empresa basándose en el crecimiento, la rotación, los objetivos finales, lo que han alcanzado y lo que prevén que van a lograr. Se requiere, por lo tanto, hacer un reparto teniendo en cuenta las capacidades de algunas áreas, y liberando de presión y esfuerzo a otras que lo tienen más complicado para llegar al objetivo.

Como es lógico, el manejo de los datos, los dashboards o cuadros de mandos y la creación de indicadores clave de desempeño (KPI) es fundamental para el cumplimiento del reto establecido. Y es que

Accenture apuesta firmemente por la construcción de la cultura de la equidad, y vincula la consecución de los objetivos a la percepción del variable anual. El equipo ejecutivo tiene unos objetivos de venta, unos objetivos de margen y un objetivo de género vinculado a la retribución variable.

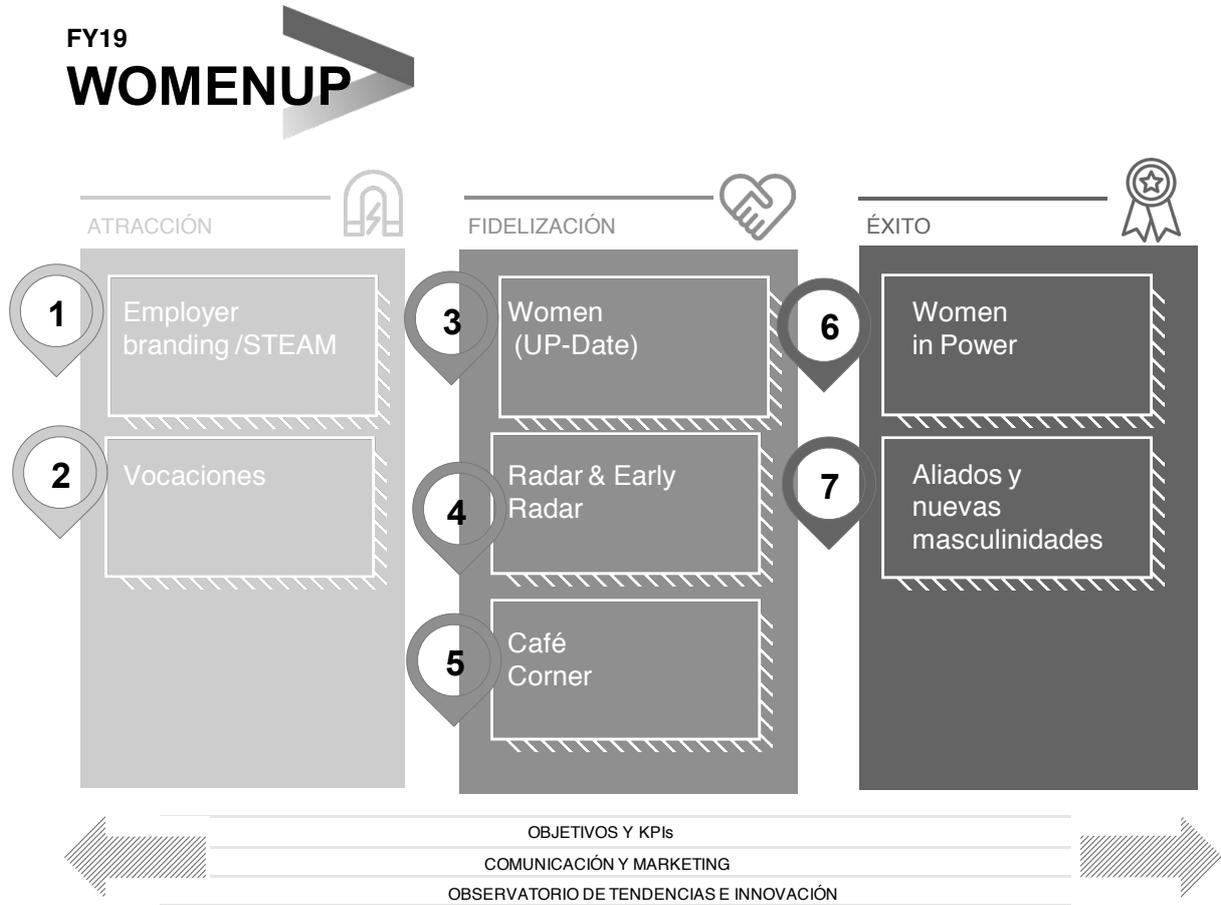
Uno de los proyectos más emblemáticos y del que más se alimentan las áreas para lograr sus objetivos es el llamado *Wo(men)Up*, liderado por María José Sobrinos, directora de Recursos Humanos de Accenture Iberia.

### El Programa *Wo(men)Up* para el Fomento de la Igualdad

*Wo(men)Up* es un proyecto de carácter holístico, que persigue lograr la participación equilibrada entre mujeres y hombres en todos los niveles y negocios de Accenture, generando un impacto positivo tanto en el negocio como en las personas, para que las personas empleadas vivan una compañía diversa. Para ello, se estructura siguiendo una secuencia lógica: primero atraigo, luego fidelizo y después busco el éxito (ver gráfico), a través de una serie de programas que son liderados por distintas personas (ver tabla adjunta).

En lo concerniente a la fidelización, el programa «*WomenUpdate*» busca el empoderamiento de un conjunto de mujeres en puestos ejecutivos en Accenture, que bien trabajan para un cliente o que tienen una capacidad específica. El programa ha consistido en una serie de sesiones de *Desing Thinking*, una metodología muy utilizada en Accenture, que permiten la generación de ideas y los procesos de reflexión, en un caso concreto lanzado para

GRÁFICO 3  
PROYECTO WOMENUP DE ACCENTURE IBERIA



Fuente: Accenture

un colectivo de 26 mujeres ejecutivas, sobre cinco cuestiones: cuál era el punto de partida de las mujeres; qué querían cambiar (identificando las barreras y las iniciativas que pudieran ayudarles a superarlas); cuál podía ser el plan de acción de cada una (de manera que se concluyeron una lista de acciones personales y se programaron una serie de Talleres de Desarrollo Profesional); cómo podrían influir en las personas que les rodean (cómo se podía compartir esta visión con el resto de ET de la cuenta) o en quién se podían inspirar (consistente en conocer experiencias, retos y lecciones aprendidas de otras mujeres inspiradoras). Así, una de la derivada de este proceso fue la creación de cinco Talleres de Desarrollo Profesional, que tuvieron lugar en torno a temas que las directivas consideraban claves: la marca profesional, la comunicación, el autoliderazgo, la eficacia y los hábitos, y la conciencia y los valores. Adicionalmente, fueron invitadas cinco personas con experiencias inspiradoras tanto internas, como externas, para que presentaran sus vivencias personales y las dificultades encontradas en su camino de crecimiento profesional. El programa ha resultado tan exitoso y útil para el empoderamiento de las directivas, la generación de networking o la creación

de sentimiento de colectividad, que Accenture lo ha incorporado como parte de su oferta a clientes.

Otro de los programas de fidelización sumamente exitoso ha sido «RADAR» que, como se ha comentado, ha sido merecedor del reconocimiento global en Accenture, por su carácter innovador, y que será objeto de estudio más adelante. Por su parte, el programa «Corners» consiste en facilitar una serie de momentos de encuentro que fomenten el *networking* entre mujeres senior managers y las de su equipo.

Finalmente, en el apartado de éxito, «Women in power» son acciones o sesiones que se llevan a cabo de manera externa, en este caso con ejecutivas de alto nivel de clientes, donde el objetivo es acercar el negocio de Accenture utilizando como vehículo a las mujeres, propiciando momentos de encuentro y discusión sobre temas que afectan a las mujeres. Por ejemplo, la primera sesión que se organizó fue sobre la convivencia entre los seres humanos y las máquinas, que se basaba a su vez en un estudio a nivel global desarrollado por Accenture.

**TABLA 1**  
**PROGRAMAS Y ACCIONES DEL PROYECTO WO(MEN)UP**

	Programa / Iniciativa	Finalidad	Objetivos Específicos
ATRACCIÓN	Employer branding	Desarrollar una estrategia de imagen de marca de la compañía desde el punto de vista de recruiting que nos posicione como una opción diferencial y atractiva desde el punto de vista de oportunidades y de desarrollo de carrera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atraer nuevos perfiles (Entry/Expert).</li> <li>Engagement (fidelización) de personas candidatas.</li> <li>Personal becario como principal fuente de reclutamiento.</li> </ul>
	Vocaciones	Despertar las vocaciones de carreras STEM en niñas antes de su incorporación a estudios superiores(2).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir en el empoderamiento de la mujer en roles y posiciones en la sociedad donde están en clara minoría.</li> <li>Identificar la imagen de Accenture con el impulso de las carreras STEM en niñas.</li> </ul>
FIDELIZACIÓN	WomenUPdate (Cliente Banca)	<p>Promover el desarrollo personal y profesional de las mujeres de Accenture mediante un programa de desarrollo de habilidades único y escalable.</p> <p>Crear el contexto idóneo para que el género sea inclusivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar el potencial femenino para que puedan alcanzar sus objetivos profesionales.</li> <li>Influir en el contexto de cambio en el día a día en el que mujer y hombre se apoyen para crear juntos.</li> <li>Vivir «Experiencias inspiracionales» con personas relevantes que sirvan de ejemplo.</li> </ul>
	Wo(men) Radar & Early radar	<p>Radares MD/SM/M (monitorizados cada 6 meses).</p> <p>Radar de Top Performance (KT) Consultants con objetivo de hacer seguimiento de elementos de riesgo de pérdida de talento.</p> <p>Incluir programas específicos de formación DOW Insight, Developing Leaders...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatizar el RADAR.</li> </ul>
	WO(MEN)UP Corners	<p>Promover un espacio de encuentro para fomentar el network entre mujeres.</p> <p>Dar visibilidad de rol models y propiciar el sponsorship.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el networking cross DTE para MDs y SM.</li> <li>Ampliar la red de contactos y apoyo interno y externo.</li> <li>Incrementar el network entre mujeres a nivel DTE desde fases iniciales de la carrera, propiciando el mentoring informal.</li> </ul>
ÉXITO	WO(MEN) IN POWER	<p>Desarrollar network externo con consejeras y ejecutivas top de los clientes.</p> <p>Foro trimestral de debate sobre temas relevantes en la agenda de las organizaciones actuales, facilitando así el intercambio de puntos de vista y la co-creación de una visión de negocio en clave femenina.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar el intercambio de puntos de vista.</li> <li>Facilitar la co-creación de nuevos modelos de negocio en clave femenina.</li> <li>Incrementar red externa de contactos.</li> </ul>
	Aliados y nuevas masculinidades	Involucrar a los hombres en la creación del contexto propicio para que las mujeres puedan crecer en Accenture, propiciando nuevas masculinidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar un programa específico «para ellos».</li> <li>Lograr que se difunda el mensaje sobre la igualdad de género.</li> <li>Crear una red de aliados.</li> </ul>

Fuente: Accenture

### RADAR y Modelo 1:2:2: claves del desempeño exitoso en el camino hacia la igualdad

En lo que respecta al programa RADAR, ha mostrado ser una herramienta clave para el desarrollo de la carrera de las mujeres de Accenture, eliminando barreras en el camino de su ascenso. RADAR se asegura de que las mujeres alcanzan posiciones de liderazgo, haciendo su seguimiento y orientándolas en el proceso. Desde el punto de vista de diseño y conceptual es similar al radar de los aviones, que pretende tener una visión 360 de la trayectoria profesional de las personas, y en especial, de las mujeres.

Con este espíritu, se definió un ejercicio de RADAR para todas las mujeres, pero en especial para las de la categoría *Senior Manager* en su «vuelo» al nivel de *Managing Director* (nivel más alto en la compañía). El RADAR tiene dos ejes: el vertical y el horizontal (ver gráfico adjunto). En el eje vertical, a la derecha se distinguen *fast tracks* y a la izquierda *position base*. Las primeras son mujeres con carreras rápidas, donde el modelo de carrera establece que cada dos o tres años tienes que ir avanzando, mientras que las segundas, son mujeres con carreras más lentas, donde los progresos se producen cuando se abre una posición que permite promocionar. Por su parte, el eje horizontal divide la parte superior en lo que se denomina *good position*, y la inferior en

**GRÁFICO 4**  
**EJEMPLO DE RADAR PARA SENIOR MANAGEMENT**



Fuente: Accenture

*improvement position*. Las primeras son mujeres que en las últimas conversaciones de desarrollo han salido bien posicionadas y se las ha considerado como talento prioritario, que han obtenido un resultado sobresaliente o algo que las ha hecho destacar (puntos por encima del eje del radar); las segundas, son profesionales que tienen áreas de mejora y que requieren para ello algún plan de acción (puntos por debajo del eje del radar). Como puede verse, el riesgo de localizarse en la parte inferior izquierda tiene un área denominada de seguridad, y es que teniendo en cuenta que estamos en un modelo de carrera a largo plazo, se prevé que pueda haber ciertas fluctuaciones a lo largo del tiempo.

Cada año, en septiembre, se introducen los datos sobre las mujeres directivas y obtiene un gráfico similar al anterior. El propio sistema está automatizado y sitúa la mujer en una órbita. A partir de ahí se identifican dos programas: Promoción (*Promotion*) (elipse morada) y 3R (elipse naranja) para apoyar a las profesionales en su desempeño y éxito.

Tal y como está diseñada, la herramienta RADAR presenta un amplio abanico de virtudes, entre las que destacan la objetivización, visibilización y la monitorización del talento, sobre todo el de las mujeres. En primer lugar, permite evaluar objetivamente el desempeño de las mujeres, eliminando todo tipo de sesgos en la toma final de decisiones a la hora de promocionar a los altos niveles de la jerarquía. En segundo lugar, trata de crear una línea de sucesión y tener identificadas a un potencial grupo de candidatas para las distintas áreas de negocio. En tercer lugar, se asegura que las mujeres estén bien esponsorizadas y que no haya sorpresas de última hora cuando se busca personas candidatas a promocionar. Es decir, va generando cantera y posibilidad que las mujeres vayan creciendo. En cuarto lugar,

al tener una visión anticipada de las cosas, permite identificar las causas/raíces de cada situación y tomar las medidas adecuadas. En quinto lugar, evidencia y pone de relieve casos críticos que se pueden dar en determinadas áreas de negocio. Al fin y al cabo, RADAR ofrece un control muy analógico, visual e inmediato de lo que está sucediendo con el talento en la empresa. Con el RADAR se acaba la invisibilización del talento femenino. Al RADAR se ha añadido otra herramienta denominada FUNNEL, y ambas se han integrado en el *Modelo 1:2:2*, que se asienta en 1 programa (*WomenUp*), 2 procesos y 2 herramientas. A este modelo se debe la tasa de éxito lograda por Accenture Iberia, que en el 2018 logró un 46% de promociones, lo que supuso que 12 mujeres alcanzaran la posición de socias en la compañía (máximo nivel de la compañía).

En lo que concierne al FUNNEL, el embudo es un documento que refleja exactamente lo que está sucediendo en cada área de negocio en la búsqueda del 42% de *gender mix* (ver gráfico adjunto). Como se ha comentado anteriormente, Accenture Iberia tiene el objetivo de alcanzar el 50% de mujeres, llevando a cabo un reparto equilibrado de ese mix por unidades de negocio. El FUNNEL permite controlar y monitorizar mes a mes el número de mujeres y hombres que se han contratado y el número que se ha ido. De este modo, se puede activar a tiempo la maquinaria de contratación o desplegar programas de retención del talento en función de las necesidades detectadas en cada área de negocio. Y es que se requiere una profunda sensibilización en la empresa para atraer a mujeres y retenerlas, y el FUNNEL constituye una poderosa llamada de atención, al ser un potente mecanismo de reacción y control del éxito o fracaso de cada área de negocio en la consecución del objetivo anual.

Finalmente, los dos procesos que complementan el Modelo 1:2:2 son, por un lado, una *monitorización*, en el caso de los RADAR trimestral, y mensual para el FUNNEL, a través de reuniones en las se congregan todo el personal que puede intervenir en la mejora de los resultados: la directora de Recursos Humanos, la responsable de la Comisión de Igualdad, la persona responsable de reclutamiento de Accenture, la persona representante de cada área de negocio y su Business Partner. El segundo de los procesos, y que es quizá el que más relevancia adquiere, consiste en llevar todos estos temas a la agenda del Comité de Dirección. Y es que el Género es parte del desempeño de la empresa, es un elemento más dentro del plan estratégico, y como tal, tiene presencia en las más altas instancias de la toma de decisiones.

En Accenture consideran que la única forma de industrializar estos procesos y crear metodología es con las comisiones, con un programa potente que genere herramientas eficaces, con esta monitorización de uno a tres meses de dichas herramientas, con unos procesos que estén totalmente embebidos en la cultura de la compañía y con una presencia en la

agenda del Comité de dirección de todos los programas que permiten que haya esa permeabilidad. En definitiva, un enfoque de la gestión de la igualdad de género totalmente protocolizado que está permitiendo a la empresa avanzar sin pausa y exitosamente en la consecución del reto establecido.

## CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO EN ACCENTURE

Accenture está convencida de que la igualdad de género está directamente correlacionada con unos buenos resultados de negocio. Para una empresa como Accenture, cuyo principal capital es el humano, la diversidad es garantía de entornos de trabajos dinámicos, altamente productivos y creativos. Todos estos elementos son vitales para la generación y renovación de innovadoras propuestas de valor a la clientela, que cada vez exige nuevas sensibilidades y experiencias para poder satisfacerla. De hecho, como se ha visto, en Accenture la gestión de las relaciones con los clientes son una fuente de ventaja competitiva para la empresa, por lo que la generación de estos entornos propicios para la creatividad y la innovación es clave para el éxito del negocio.

En este sentido, Accenture destaca por el alto grado de protocolización de la gestión de la promoción de la igualdad de género: modelos, procesos, herramientas, comisiones, y sistemas de seguimiento y control que permite que esté totalmente enraizada en la cultura de la empresa y sea parte de su estrategia.

Además de lo anterior, hay un conjunto de factores que permiten a la organización alcanzar sus objetivos en materia de igualdad de una forma tan diligente y exitosa. Por un lado, la implicación y el empuje de la alta dirección de Accenture, que muestra activamente en sus mensajes su compromiso con el reto del 50-50% de forma que va permeando en todas las capas de la organización. Asimismo, el hecho de que la búsqueda de la igualdad es tarea de todo el personal de la empresa. Como se ha visto, en Accenture no hay una persona que ostente un cargo unifuncional cuya tarea sea el despliegue de acciones a favor de la igualdad de género. Al contrario, el rasgo característico del fomento de la igualdad en Accenture es que ésta recae en todos los niveles y en todas las áreas de la empresa, es decir, nadie puede desvincularse de su cometido. En tercer lugar, a todo lo anterior se añade que el reto 50-50% está ligado a la obtención de una retribución variable por parte del equipo directivo, lo que añade un estímulo adicional en la persecución de dicho objetivo. Finalmente, el hecho de que la empresa incluya como parte de su oferta a clientes las experiencias y conocimientos adquiridos en su gestión de la diversidad, de nuevo vuelve a establecer un vínculo entre la consecución del reto y el impacto en el negocio de Accenture.

En lo que se refiere al futuro de Accenture, sin duda dos de los retos más inminentes que tiene por delan-

te la empresa son, por un lado, la fidelización de las mujeres y, por otro, la atracción de las mujeres hacia las carreras STEM.

El objetivo de este caso es presentar cómo se pueden diseñar y aplicar herramientas, modelos, métricas y procesos innovadores para el seguimiento y control de la atracción y retención del talento femenino, y cómo éste se puede vincular con el éxito de la organización. En concreto, se quiere hacer hincapié en los siguientes aspectos:

- La relevancia de protocolizar el fomento de la igualdad de género.
- La importancia de instrumentos y métricas para la planificación y dotación de capital humano en empresas con una alta rotación y con ambiciosos objetivos cuantitativos en materia de igualdad de género.
- La existencia de fórmulas para vincular la percepción de retribución variable a objetivos de igualdad de género.
- Las habilidades directivas requeridas en la gestión de grandes carteras de clientela.
- Los roles directivos que es necesario desempeñar en los diversos niveles de dirección.
- Otros temas, como las bondades de una cultura de la igualdad de género y la diversidad, las virtudes y debilidades de las estructuras matriciales, las mujeres y las carreras STEM, etc. son elementos que pueden considerarse tras la lectura del caso.

## NOTAS

- [1] *The hidden value of culture makers*. Accenture 2020.
- [2] En este enlace se puede ver un video de la labor que realiza Accenture en la atracción del talento femenino hacia las nuevas tecnologías: <https://youtu.be/Bgpyl-xKT50>

---

# LA DIVERSIDAD: UN ACTIVO GLOBAL Y UN EJE DE SOSTENIBILIDAD

**MARISA DAFAUCE BUENO**

Acerinox S.A.

En el Grupo Acerinox, el más global de los productores de acero inoxidable y aleaciones de alto rendimiento, la diversidad y la igualdad se entienden como suma de diferentes potenciales que permiten multiplicar las oportunidades y alcanzar resultados únicos, compitiendo con éxito en los mercados en los que operamos. Aportan un valor añadido diferencial a nuestra compañía, a nuestra cultura de empresa y a la relación con nuestros grupos de interés. Es un aspecto clave de nuestra forma de gestionar el activo más valioso: las personas.

Nuestro compromiso con la diversidad cobra especial relevancia en el contexto actual, marcado por una pandemia de consecuencias económicas, sociales y sanitarias aún incalculables; que pone en entredicho las relaciones, los paradigmas y las costumbres como tradicionalmente los hemos conocido y que exige nuevas formas de relacionarse, trabajar y producir.

El valor de la diversidad está implícito en la estructura de una organización con presencia en más de 50 países de los cinco continentes, 13 plantas de producción en Europa, América, África y Asia y una plantilla multinacional de alrededor de 8.400 empleados con alrededor de 70 nacionalidades. Todo ello aporta distintas perspectivas y ofrece un gran valor añadido a nuestro negocio.

El concepto de la diversidad ha formado parte esencial del éxito de una compañía que comenzó en 1970, con una fábrica tecnológicamente innovadora

y capaz de producir 10 veces más acero inoxidable del que en ese momento se consumía en España. Esto refleja el carácter internacional y de exportación con el que se concibió.

Somos capaces, gracias a la diversa riqueza de nuestra red de profesionales, de vender, transportar y suministrar el acero inoxidable y aleaciones especiales de mejor calidad en cualquier parte del mundo y con los más eficientes tiempos de entrega.

## LA CRECIENTE INCORPORACIÓN DEL TALENTO FEMENINO EN LA SIDERURGIA ↓

Un 11% de la plantilla de las fábricas son mujeres y en oficinas centrales el porcentaje alcanza el 45%. Aunque el dato se encuentra por encima de la media de la industria siderúrgica española (7,7%) y del sector en general (8%), no nos conformamos y trabajamos para que se equilibre progresivamente.

El sector industrial, y en especial la siderurgia, tradicionalmente ha estado masculinizado y ha contado con menos presencia femenina. Esto responde a factores culturales, ya que históricamente las mujeres han estado orientadas más hacia carreras sociales y de humanidades, lo que ha limitado su acceso a la industria, un sector que demanda más formación técnica, específica o bien universitaria *STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics)*.

En las últimas décadas hemos trabajado en un cambio cultural que nos ayude a lograr un equilibrio de género tanto en puestos de operativos de producción como en puestos de liderazgo, contando con una cantera de talento. Una de las iniciativas que hemos apoyado es participar en jornadas informativas a estudiantes para difundir nuestra actividad y las oportunidades de nuestro sector, y así despertar su interés por orientaciones técnicas en su formación e incorporación al mundo laboral.

Estas acciones han permitido en nuestra fábrica del Campo de Gibraltar (Cádiz) incorporar progresivamente a la mujer en puestos de producción. Además, a día de hoy, un 14% de las mujeres de la compañía ocupan puestos de responsables de sección o directoras frente a un 8% del total de hombres.

#### CUATRO GENERACIONES COMPLEMENTARIAS PARA APRENDER UNAS DE OTRAS ↓

Una manifestación más de la diversidad de Acerinox, que contribuye a la creación de valor, es la convivencia de cuatro generaciones.

En primer lugar, los «*Baby Boomers*». Son profesionales que muestran un gran nivel de compromiso y fidelización, con un profundo *know-how* del sector, que disponen de amplia experiencia en la industria y de un gran conocimiento del mercado. Esto les permite actuar como mentores para las nuevas generaciones de trabajadores, que aprovechan estos conocimientos de los más sénior en combinación con las más actuales tecnologías para dar una respuesta eficiente al mercado.

En segundo lugar, nos encontramos con la Generación X, personas que disponen de un mayor nivel formativo, perfiles más autónomos, pragmáticos y flexibles que saben trabajar en equipo y fomentar relaciones laborales de confianza. Son un pilar fundamental dentro de la organización, ya que ocupan posiciones estratégicas y actúan como puente entre dos generaciones: los «*Baby Boomers*» y los «*Millennials*».

Otro grupo muy importante que conforma nuestra plantilla es la Generación Y o «*Millennial Generation*», personas con una gran formación académica y una visión más global y tecnológica, que aportan un valor fundamental en el proceso de transformación digital que atraviesa nuestra compañía.

Recientemente se están incorporando personas pertenecientes a la Generación Z, formada por quienes

han crecido inmersos en un proceso de digitalización y globalización. Esto les permite tener un acceso inmediato a la información, resolver problemas de manera autodidacta y, mayoritariamente, muestran gran interés por la innovación y el cuidado del medioambiente, ejes estratégicos de nuestra organización.

Las diferencias generacionales constituyen para nosotros una ventaja competitiva al permitir, por una parte, generar multitud de alternativas que enriquecen el proceso de toma de decisiones y, por otra parte, identificar posibles retos u oportunidades que no se apreciarían en grupos más homogéneos.

#### DIVERSIDAD MULTICULTURAL, ÉTNICA Y PLURALIDAD RACIAL ↓

Además del alto número de nacionalidades y extendida presencia geográfica, en Acerinox la diversidad también se refleja en la pluralidad y la multiculturalidad. Contamos con profesionales de diferentes culturas, etnias y razas, que practican diversas religiones y tienen gran variedad de tradiciones y costumbres. Esto nos permite entender y acercarnos más a las necesidades de nuestros clientes, así como a las comunidades que están representadas.

En los últimos años, Acerinox ha desarrollado distintas iniciativas con el objetivo de fortalecer la estrategia de diversidad y, en concreto, fomentar la integración de colectivos más desfavorecidos. Un ejemplo destacable es el proyecto *Black Empowerment* de Columbus Stainless, nuestra fábrica de Sudáfrica, por sus connotaciones, las circunstancias históricas que llevaron a su implantación y la labor que lleva a cabo.

En esta planta se aplica el *Broad-Based Black Economic Empowerment (B-BBEE)*, un conjunto de políticas, leyes y acciones de discriminación positiva promovidas por el Gobierno estatal, que pretenden favorecer e impulsar económica y socialmente a la comunidad negra sudafricana.

La empresa invierte un 3% de su beneficio neto en iniciativas enfocadas a promover la participación económica inclusiva de la raza negra, la distribución equitativa de la riqueza, el empoderamiento de la mujer, así como de personas con discapacidad. A raíz de estas iniciativas, se crean empleos permanentes y se forman profesionalmente estudiantes en prácticas, facilitando la incorporación al mercado laboral a personas de distintas etnias.

La contribución económica y social que produce Columbus Stainless en los alrededores es clave para la población local. Es una labor de integración y colaboración con la comunidad apoyada por la Política de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo.

#### UN INTERCAMBIO DIVERSO, CON POLÍTICAS HOMOGÉNEAS ↓

Conscientes del valor competitivo que aporta, Acerinox promueve la colaboración entre técnicos de to-

das las fábricas, comerciales de distintos países, gestores y equipos directivos y, en general, todo el que realmente ambicione progresar internacionalmente y demuestre sus habilidades y competencias para ello. El objetivo no es otro sino lograr las mejores prácticas mediante el *benchmarking* interno y el intercambio cultural, extendiendo el profundo *know-how* de los profesionales de la compañía en continentes y mercados muy diferentes.

Una buena práctica de intercambio dentro de nuestra organización es el *mentoring*, pues posibilita integrar nuevas formas de pensar y hacer, lo que deriva en una mayor flexibilidad, factor clave para afrontar con éxito los procesos de cambio y transformación en los que estamos inmersos. Al mismo tiempo, permite el desarrollo de habilidades, como las digitales en el caso de los más sénior. Por otro lado, el *mentoring* empodera a los trabajadores con menos experiencia, al darles la oportunidad de que colaboren, incrementando así su compromiso con la organización.

En estos entornos colaborativos, un elemento fundamental es la comunicación. De manera natural, todos tendemos a interactuar más con personas que se perciben de forma similar y la frecuencia de la comunicación entre los miembros del equipo puede verse reducida cuando sus integrantes son muy diversos.

Por ello, Acerinox se esfuerza en crear un ambiente de trabajo en el que las personas puedan exponer sus ideas y ser escuchadas. Es fundamental para los equipos diversos contar con diferentes vías y canales de comunicación que faciliten el diálogo y la colaboración entre todos los profesionales independientemente del lugar donde se encuentren.

## VELAR POR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DESDE LA NORMA Y EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

La diversidad en nuestro Grupo parte del apoyo de la Alta Dirección, que incorpora este concepto como prioridad estratégica. Así, nuestra política de Responsabilidad Social Corporativa dicta como principio de actuación que las sociedades del Grupo deben «reclutar, seleccionar y retener el talento con un marco favorable de relaciones laborales, basado en la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la consideración de la diversidad en todas sus variables, facilitando medidas de integración de colectivos desfavorecidos y velando por la conciliación de la vida personal y laboral».

El Grupo reconoce su diversidad y colabora activamente en el acuerdo y la elaboración de cualquier norma que la recoja y la ampare, o que proteja a colectivos especialmente sensibles.

De esta forma, la compañía se adhirió a los Objetivos de Desarrollo Sostenible publicados en 2015 por la ONU. Entre ellos, nuestros informes de sostenibilidad incluyen la adhesión a los ODS 5 y 10 sobre la diversi-

dad e igualdad de la compañía: el primero de ellos relativo a la Igualdad de Género y el segundo a la Reducción de las Desigualdades. Asimismo, la inclusión y diversidad forman parte del Código de Conducta y Buenas Prácticas de Acerinox.

Más allá de requisitos estrictamente legales, estamos elaborando planes de igualdad en todas nuestras sociedades en España, que nos permitirán impulsar acciones que fomenten un trabajo justo, digno y una igualdad de oportunidades a todos los niveles de la organización. Estas acciones están recogidas en nuestras políticas de atracción y selección de talento, desarrollo profesional, formación, compensación y conciliación. Queremos garantizar el éxito en la implementación de estas políticas, por lo que establecemos objetivos concretos y realizamos un seguimiento a través de indicadores que nos permiten una mejora continua.

Somos conscientes de los beneficios que conlleva la existencia de un equilibrio entre las responsabilidades profesionales y personales, tanto para nuestras personas como para el Grupo. Por ello, hemos implementado medidas para la conciliación personal, familiar y laboral: jornada continua para ciertos colectivos de las fábricas o flexibilidad horaria en los puestos de oficina, siempre atendiendo a las demandas que requiere el proceso productivo, sin dejar de lado el bienestar de nuestros trabajadores.

La gestión de la diversidad en Acerinox se refleja también en nuestro día a día entre los trabajadores, accionistas, miembros de la Dirección y en el seno del Consejo de Administración.

Este último órgano de Gobierno merece una especial mención. Tradicionalmente el Consejo de Acerinox ha sido uno de los más diversos del Ibex 35, coincidiendo en él personas de diferentes nacionalidades (hasta cinco) y procedentes de varios continentes. En él se hallan representados distintos sectores del ámbito industrial (energía, siderurgia, automoción, energías renovables, química, farmacia, alimentación), en el financiero (banca de inversión, cajas de ahorro y bancos), sector público, tecnologías de la información, y universidades. En cuanto al género, el Consejo cuenta a día de hoy con más de un 30% de mujeres.

## REACCIONAR MÁS RÁPIDO: UNA EFICAZ GESTIÓN DE LA PANDEMIA

La repentina crisis provocada por la Covid-19 a escala mundial obligó a la compañía, una vez más, a mostrar su versatilidad y rapidez de reacción desde el primer momento. Imbuidos por ese principio de garantizar la seguridad y la salud de todos, se creó un protocolo normativo y un Comité de Seguimiento de la crisis que estableció medidas para mitigar las posibilidades de contagios, dotó de asesoramiento y recursos a todos los centros de trabajo y fomentó una comunicación continua entre los empleados.

La compañía logró mantener su actividad con relativa normalidad (exceptuando algunos cierres temporales de plantas ordenados por Gobiernos de diferentes estados) gracias a la implantación de nuevas medidas de seguridad y al proceso de Transformación Digital que la compañía puso en marcha hace dos años, con la implantación de herramientas de trabajo colaborativas. Más allá de los evidentes cambios organizativos, y de la caída de los pedidos derivada de la inestabilidad propia de la crisis, el Grupo no encontró especiales dificultades para seguir operando y procurar la normal continuidad del negocio combinando trabajo presencial y a distancia.

Sin embargo, aún queda mucho por aprender en este sentido para que, combinando trabajo presencial y a distancia, seamos capaces de desarrollar al mismo nivel la creatividad, el espíritu de equipo y colaboración, las soluciones imaginativas o el sentido de pertenencia, valores fundamentales en Acerinox.

El sector en el que competimos no será el mismo tras la pandemia. En la industria post-covid, la eficiencia y la generación de valor añadido, junto a la sostenibilidad y la correcta gestión de la diversidad, serán puntos diferenciales. La situación nos obligará a seguir ahondando en una mayor flexibilidad, agilidad en las reacciones, optimización de las cadenas de suministro, implantación de nuevas tecnologías, potenciación de modelos analíticos en diferentes áreas y apuesta por la sostenibilidad.

Pero todo ello no será posible sin el verdadero motor del cambio: las personas. La tecnología, para Acerinox, es un habilitador para desarrollar y optimizar procesos, comunicarse, crear y mejorar modelos de negocio.

## LA DIVERSIDAD Y LOS GRANDES RETOS DEL FUTURO ↓

Los desafíos con los que nos hemos encontrado en los últimos años, la transformación digital, la convivencia entre distintas generaciones y un entorno cada vez más incierto y volátil han hecho que la compañía dedique especial atención a realizar una gestión estratégica de la diversidad. No sólo centrada en edad, género, raza o discapacidad, sino incluyendo también los intereses, hábitos, aficiones, situaciones personales y familiares, opiniones, etc. Consideramos que cuanto mayor sea la heterogeneidad de estas variables, mayor es la riqueza creativa, mejores las decisiones y mayores las oportunidades para la innovación, el aprendizaje y el desarrollo profesional.

Por ello, nos hemos propuesto seguir fortaleciendo la estrategia de diversidad e inclusión para el periodo 2021-2025 apoyándonos en:

1. **Embajadores de la diversidad:** queremos convertirnos en un referente en materia de diversidad e inclusión, vinculando estos conceptos con la estrategia de la compañía y su impacto en el negocio, siempre contando con el apoyo de la

Dirección y convirtiendo a nuestros líderes en los principales embajadores.

2. **Cultura:** nuestro propósito es seguir fomentando una cultura donde la diversidad y la inclusión formen parte del día a día de nuestros profesionales. Tener una doble visión: por una parte, una visión externa, hacia la sociedad y hacia los distintos colectivos que se encuentran en situación de desigualdad y exclusión y, por otra parte, una visión interna, asegurando que nuestra plantilla y nuestro entorno de trabajo están perfectamente adaptados y capacitados para gestionar con éxito la diversidad e inclusión dentro de nuestra compañía.
3. **Procesos:** consideramos imprescindible seguir trabajando para desarrollar una estrategia de diversidad e inclusión más completa, que integre medidas específicas para distintos colectivos. Por otro lado, asociar la diversidad e inclusión a los diferentes procesos dentro de Acerinox, poniendo especial atención en aquellos que tienen un impacto directo sobre la estrategia, como puede ser la innovación.
4. **Sesgos:** continuaremos nuestro esfuerzo para eliminar los sesgos inconscientes que puedan ser un obstáculo para el desarrollo de la diversidad e inclusión dentro de nuestra compañía. En este sentido, nos enfocamos en la formación y sensibilización hacia la diversidad e inclusión a todos los niveles de la organización.
5. **Gestión del cambio:** ante la complejidad del entorno actual, es fundamental gestionar de forma adecuada el cambio, asegurando que nuestros profesionales no sólo aceptan los cambios, sino que son capaces de impulsarlos y de desarrollar «otras formas de hacer y pensar».

Estos retos no sólo nos ayudarán a poner a nuestros empleados en el centro, sino a entender la diversidad en todas sus variables, lo que nos permitirá potenciar el intercambio de conocimientos y la creatividad para alcanzar mayor competitividad y eficiencia.

Para Acerinox, la capacidad de aprovechar al máximo el talento disponible se convierte en una oportunidad de negocio. De esta forma, la gestión de la diversidad es un pilar estratégico y se configura como un criterio fundamental en las decisiones del Grupo.

# GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA EN UN MUNDO CAMBIANTE

**MARÍA PARAMÉS GARCÍA-ASTIGARRAGA**

Bankinter

Bankinter es un banco fundado en 1965, el único en España que se mantiene independiente desde su fundación y que desde entonces ha venido creciendo de forma orgánica y no mediante fusiones o absorciones, con una estrategia basada en la diferenciación, la innovación, la calidad de servicio y el uso intensivo de la tecnología aplicada al negocio.

Es actualmente el quinto banco español por activos, el cuarto por capitalización bursátil, pero el primero en rentabilidad, con un retorno sobre el capital por encima de sus competidores, y el primero también en calidad de activos, con una ratio de morosidad que es la mitad de la media del sector. Asimismo, la solvencia de la entidad es muy superior a la requerida por el Banco Central Europeo.

Bankinter basa su estrategia en diferentes líneas de negocio complementarias entre sí, entre las que destacan el negocio de empresas, con especial focalización en los segmentos de medianas y grandes; el de clientes de altos patrimonios, donde la entidad cuenta con una cuota de mercado muy superior a la que le correspondería por tamaño; Consumo, a través de su filial Bankinter Consumer Finance; el negocio de Seguros; o los recientemente adquiridos Bankinter Portugal o *Avantcard* en Irlanda.

La calidad de servicio al cliente es otro de sus pilares estratégicos, y forma parte del ADN de su equipo humano: una plantilla de más de 6.000 profesionales, formada, ágil, flexible, capaz de adaptarse rápida-

mente a los cambios tanto tecnológicos como del mercado, y comprometida con el presente y el futuro de la Entidad.

Calidad de servicio, estrategia diferenciada, buena gestión de los riesgos, máxima responsabilidad en la práctica bancaria y, sobre todo, una plantilla altamente preparada y motivada son, en definitiva, la base en la que se sustenta el éxito de la entidad.

Somos conscientes de que el principal activo de Bankinter son las personas y, por ese motivo, la búsqueda de la excelencia, el impulso de la meritocracia y la apuesta por la igualdad de oportunidades son los pilares fundamentales que definen la política de gestión de personas en nuestra entidad.

Estamos convencidos de que trabajar respetando los valores y pensando en el bienestar de las personas es absolutamente compatible con la productividad y la rentabilidad.

De esta manera, creamos las condiciones necesarias para que las personas desarrollen al máximo su potencial dentro de una cultura que fomenta la

**FIGURA 1**  
**NUESTROS VALORES**

## Nuestros valores



**Agilidad**  
Somos y debemos ser más resolutivos, más rápidos y más eficaces que otros bancos.



**Entusiasmo**  
Innovamos con energía y espíritu de mejorarnos a nosotros mismos.



**Integridad**  
Honestidad en la forma de pensar y actuar. Responsables del impacto de nuestras acciones en la sociedad.

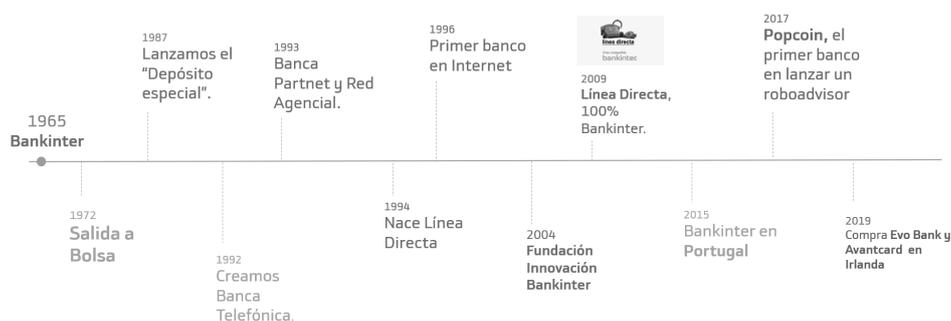


**Originalidad**  
Buscamos ser únicos y proponer algo original. Pensamos y actuamos de manera diferente.

Fuente: Web Corporativa Bankinter.

**FIGURA 2**  
**PRINCIPALES HITOS DE LA HISTORIA DE BANKINTER**

Creciendo y creando valor a través de la diferenciación, anticipándose para identificar las oportunidades



espíritu emprendedor

Fuente: documento interno.

libertad, la iniciativa, el trabajo en equipo y el desarrollo del talento tanto individual como colectivo.

En Bankinter contamos con un equipo humano dinámico, entusiasta, flexible, comprometido y diverso, con talento procedente de más de 30 nacionalidades, distintas titulaciones académicas, diferentes capacidades... Esta diversidad nos aporta riqueza y nos permite responder mejor a las necesidades de nuestros clientes.

### LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA

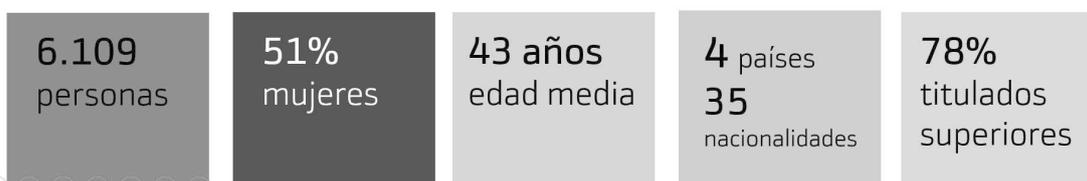
A diferencia de la valoración que las compañías europeas hacen sobre la relevancia de la gestión de la diversidad, en nuestro país alrededor del 40% de las empresas todavía no la consideran una prioridad. Quizá esto sea debido a que aún hay muchos procesos dentro de la empresa que se consideran neutrales respecto a la diversidad, y por ese motivo no se aplican políticas que busquen el equilibrio de los diferentes colectivos.

En cualquier caso, es indudable el impacto económico de la gestión de la diversidad, y diferentes estudios aportan datos que lo avalan.

Según el informe *Delivering through diversity* de McKinsey, las compañías que se encuentran entre el 25% con mayor ratio de diversidad racial y étnica aumentan hasta un 33% las posibilidades de obtener resultados financieros por encima de la media. (Fuente: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity#>).

La innovación, principal *driver* del crecimiento, aumenta también en los equipos que son más diversos. Según la publicación *Do Pro-Diversity Policies Improve Corporate Innovation del Financial Management*, las empresas con políticas de retención y promoción de personas con diferentes razas, orientación sexual y de género son más innovadoras y desarrollan más productos.

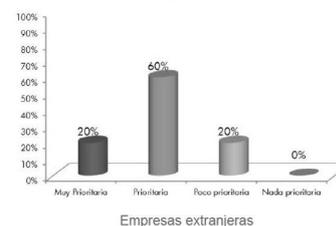
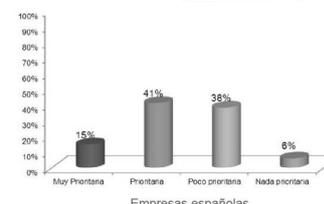
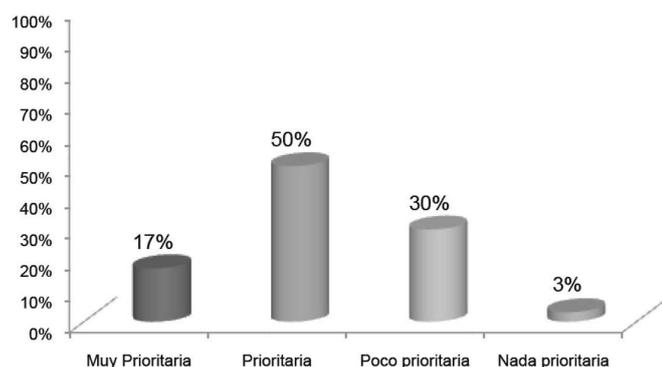
**FIGURA 3**  
**ALGUNOS INDICADORES DE CAPITAL HUMANO EN BANKINTER (DATOS A 31 DICIEMBRE 2019)**



Fuente: documento interno.

**FIGURA 4**  
**ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD**

## Estudio de la gestión de la diversidad



bankinter.

FUNDACIÓN  
DIVERSIDAD

Entidad patrocinada por  
Fundación  
Alares

NB • NORMAN  
BROADBENT

Fuente: Informe Gestión Global de la Diversidad Cultural de Norman Broadbent y la Fundación para la Diversidad

El motivo más significativo que lleva a estas empresas a gestionar la Diversidad cultural en su organización es la política de responsabilidad social corporativa, cultura y valores.

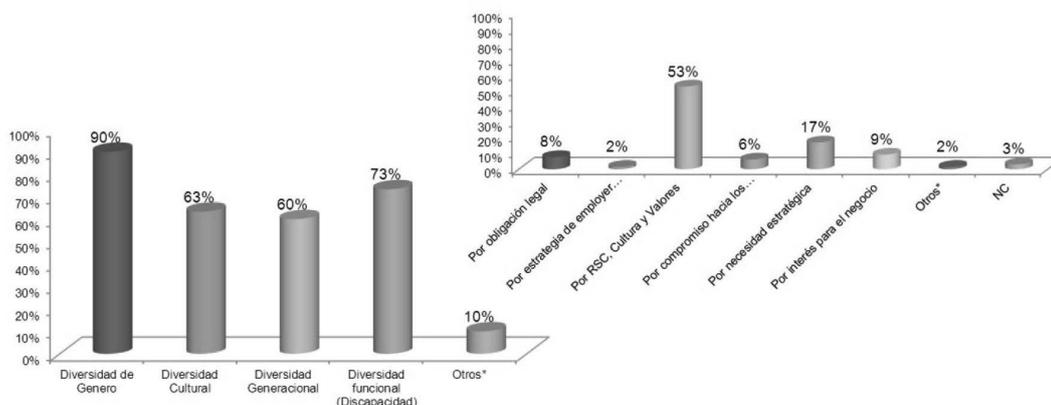
En general, la gestión de la diversidad en las empresas recae en las áreas de Recursos Humanos, que

además de la definición de políticas y creación de programas para garantizar la diversidad de talento, tienen un papel relevante en la generación de una cultura abierta y flexible a las diferencias.

En la generación de esa cultura y en la implantación de las diferentes medidas concretas para garantizar

**FIGURA 5**  
**ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD II**

## Estudio de la gestión de la diversidad



bankinter.

FUNDACIÓN  
DIVERSIDAD

Entidad promotoras:  
Fundación  
Alares\* ★

NB: NORMAN  
BROADBENT

Fuente: documento interno.

la diversidad es fundamental el apoyo de los primeros niveles de la Organización para que la cultura cale en el resto de la empresa, así como garantizar la implicación de las áreas de negocio a través de medidas que no pierdan de vista las necesidades y objetivos de productividad y resultados sostenibles.

### **BANKINTER: UNA CULTURA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN APOYADA EN POLÍTICAS Y PROGRAMAS ESPECÍFICOS** ↓

Bankinter dispone de un Plan de Igualdad que recoge las políticas que rigen el día a día de la empresa en lo que a igualdad y no discriminación se refiere. Los principales compromisos de este Plan son:

- Bankinter respeta el principio de no discriminación por razón de raza, sexo, ideología, nacionalidad, religión, orientación sexual o cualquier otra condición personal, física, psíquica o social de sus empleados, y promoverá la igualdad de oportunidades entre los mismos, incluidas la igualdad de género, la integración de los empleados de otras nacionalidades y la incorporación de personas con discapacidad. Este compromiso comporta superar cualquier obstáculo que pueda provocar el no cumplimiento del derecho de igualdad de trato y de oportunidades.
- Asimismo, Bankinter rechaza cualquier manifestación de violencia o acoso físico, sexual, psicológico o moral en el ámbito laboral, así como cualesquiera conductas ofensivas o abusivas que generen un entorno intimidatorio hacia los derechos personales de los empleados.
- Igualmente, la Entidad rechaza las discriminaciones laborales contrarias a los derechos fundamentales de las personas que lo integran.
- La Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres es imperativa por razones de justicia y equidad, pero, además, se ha convertido en una condición de progreso económico y en una necesidad para las empresas que quieran competir eficazmente por atraer y retener el talento.

Bankinter cuenta con un Protocolo de Prevención y Actuación por cualquier situación de acoso laboral y con un buzón de Denuncia Confidencial, con el fin de hacer frente de forma rápida y contundente a posibles situaciones de acoso que pudieran plantearse. Además, se han firmado acuerdos con distintas asociaciones para facilitar la incorporación a la empresa de personas con discapacidad.

Las decisiones que tienen que ver con la gestión de las personas que forman parte de la organización se adoptan con criterios objetivos, como pueden ser los resultados de la evaluación de desempeño y objetivos, entre otros. Adicionalmente, los planes de formación buscan sensibilizar a los gestores de personas sobre la necesidad de tratar de igual forma a todos sus colaboradores.

Por otra parte, cabe destacar que Bankinter forma parte de la Red MasHumano, junto con muchas otras grandes empresas del país, que trabaja para la implantación de modelos de trabajo flexibles basados en la productividad, la corresponsabilidad y la humanidad como clave principal para su sostenibilidad.

## Política de gestión de la diversidad

Tanto Bankinter como Línea Directa Aseguradora están adheridas al *Chárter* de la Diversidad, un proyecto promovido por la Comisión Europea a través de la Fundación de la Diversidad dentro de las directivas antidiscriminación de la Unión Europea. Esta adhesión implica para las entidades el respeto a los siguientes compromisos:

- Respetar los principios fundamentales de igualdad.
- Potenciar un comportamiento de respeto al derecho de la inclusión de todas las personas independientemente de sus perfiles diversos, en el entorno laboral y en la sociedad.
- Reconocer los beneficios que brinda la inclusión de la diversidad cultural, demográfica y social en su organización, implementación de políticas concretas para favorecer un entorno laboral libre de prejuicios en materia de empleo, formación y promoción.
- Impulsar el fomento de programas de no-discriminación hacia grupos desfavorecidos.

Durante 2019 hemos trabajado en la definición de una Política corporativa de Diversidad que ha sido aprobada y publicada en el primer trimestre de 2020 y cuyo objetivo es cumplir con el compromiso de proteger y promover el cumplimiento de los derechos humanos y las leyes aplicables en los países en los que el banco opera sobre diversidad e inclusión, garantizando la igualdad de oportunidades, proporcionando un trato justo y no discriminatorio sin sesgos asociados de ningún tipo.

Los principios que rigen esta Política son:

1. Considerar estrictamente los criterios de capacidad y mérito en las prácticas de selección, contratación, remuneración y desarrollo profesional de los empleados
2. Desarrollar la accesibilidad de los entornos físicos y digitales para conseguir la integración laboral de empleados con discapacidad, asegurando que puedan desarrollar su actividad laboral en igualdad de condiciones.
3. Desarrollar medidas de gestión avanzada de personas que faciliten la conciliación laboral y familiar de los empleados del Grupo.
4. Ofrecer un entorno laboral que preserve la integridad física y moral de todas las personas, libre de acoso, abuso, intimidación o violencia.

Estos derechos están recogidos en las diferentes políticas y programas desarrollados por el área de Gestión de Personas.

La Política de Diversidad se complementa con la Política de Derechos Humanos, la Política de Soste-

nibilidad, el Código de Ética Profesional (CEP) y otras políticas establecidas por el Banco, como la Política de Conciliación, de Igualdad, de Seguridad, Salud y Bienestar, de Accesibilidad, entre otras.

## EL TALENTO EN BANKINTER

El capital humano es uno de los pilares fundamentales de nuestra compañía para hacer frente a los grandes retos de la banca que, en los últimos años, se centran en la digitalización, la mejora de la eficiencia y la rentabilidad. Con el objetivo de evolucionar hacia una verdadera transformación cultural en las estructuras y en las formas de trabajar centramos nuestros esfuerzos en torno a un Plan Estratégico de Personas con cuatro ámbitos de actuación:

### 1. Modelo de relación con el negocio y los empleados

- El objetivo de Gestión de Personas es proporcionar alto valor añadido al negocio y estar cerca de los empleados, digitalizando procesos y promoviendo el autoservicio digital, a la vez que tenemos un trato personal a través de campañas específicas de contacto con los empleados. Buscamos el equilibrio entre cercanía y digitalización.
- Es especialmente relevante nuestro foco en trasladar a los empleados la oferta de recursos humanos desde el punto de vista del empleado, de lo que cada uno de ellos necesita en cada momento. En este sentido, es destacable la nueva web de Personas, que es personalizable y que está concebida por y para el empleado, atendiendo a sus necesidades y criterios de búsqueda.

### 2. Sistemas de compensación y reconocimiento

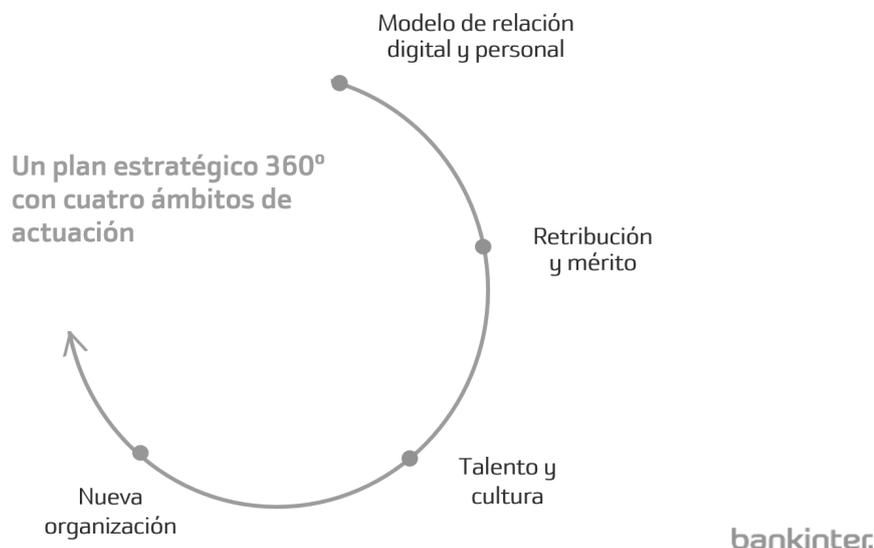
- Tenemos el objetivo de comunicar con máxima transparencia todos los aspectos relativos a retribución y reconocimiento, lo que logramos a través de nuestra plataforma de Retribución Total, en la que los empleados pueden encontrar todos los elementos que componen su retribución (dinerarios, beneficios, compensación emocional).
- Ponemos especial foco en las necesidades que los empleados pueden tener en cada ciclo personal y profesional, a través de la plataforma de Retribución Flexible.
- Por último, es muy importante destacar que el financiero es un sector en el que los aspectos retributivos están muy regulados, por lo que nuestras prácticas siguen fielmente dichas regulaciones.

### 3. Talento y Cultura

- *Upskilling* y *reskilling*: Facilitar que los empleados de Bankinter adquieran las habilidades necesi-

**FIGURA 6**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE PERSONAS**

## Plan estratégico de Personas



Fuente: documento interno.

rias en cada momento de su ciclo de vida profesional y que las habilidades que se adquieren son las que Bankinter necesita hoy y también las que va a necesitar en un futuro próximo.

- Evolución cultural: Facilitar la evolución de la cultura de Bankinter, que se caracteriza por la agilidad y la innovación, hacia una cultura cada vez más digital, promoviendo estilos de trabajo de entornos colaborativos y conductas digitales, desde un liderazgo más digital hasta habilidades de venta en entornos digitales.

#### 4. Nueva Organización

- Los cambios en el entorno, la necesidad de generar mayores eficiencias a través de la digitalización y de la transformación de nuestros propios procesos, así como las nuevas oportunidades de negocio impactan en la estructura de nuestra Organización.
- Nuestros programas de talento ponen una mirada global sobre los países en los que tenemos presencia (España, Portugal, Luxemburgo e Irlanda), contribuyendo a la movilidad geográfica y funcional de conocimiento y favoreciendo la diversidad de los equipos.

Centrándonos en el ámbito de Talento y Cultura, en los últimos años hemos puesto en marcha diferentes programas adaptados a los distintos momentos del llamado «ciclo de vida del talento», orientados a garantizar la identificación del potencial, el desarrollo de las capacidades y habilidades, tanto las necesarias para el puesto actual como las que lo serán a futuro,

y la definición de un modelo de liderazgo adaptado a los retos del nuevo entorno digital.

Programas todos ellos inspirados en una filosofía de crecimiento personal y protagonismo del empleado como responsable de su propio aprendizaje y desarrollo, de la mejora de las habilidades apoyada en la evolución de las fortalezas, y de la creación de una cultura de liderazgo que permita a los gestores de personas desplegar su máximo potencial.

#### A. Formación como palanca clave

Las áreas de Formación y Talento se centran en elevar la capacitación digital y tecnológica de los empleados, a través de programas específicos y de referencia que faciliten la comprensión del entorno actual.

Uno de los ejes de la actividad formativa en Bankinter es la Universidad Corporativa, herramienta estratégica de creación de valor para Bankinter como espacio de encuentro, unión del talento, transmisión del conocimiento y desarrollo de sus profesionales y *stakeholders*, que fomenta el intercambio de experiencias.

La Universidad Corporativa juega un papel clave para asegurar y promover el desarrollo de las capacidades de los empleados con el fin de adecuarlas permanentemente a las necesidades que nos exige el mercado.

La misión de la UCB es ayudar y acompañar al negocio consiguiendo el mejor equipo humano, motivado, formado y comprometido, para alcanzar los ob-

jetivos estratégicos de calidad, rentabilidad y servicio y convertir a Bankinter en un referente en el mercado.

La Universidad Corporativa se estructura en ocho escuelas:

- La Escuela de Excelencia Comercial. Presta apoyo a la formación y al desarrollo de los equipos comerciales, cuyo foco es el cliente. En ella tienen cabida todos los programas que capacitan técnicamente a los empleados de la red, tanto desde un punto de vista normativo como de desarrollo de habilidades comerciales, en formato online y presencial. Destacan los de promoción del mérito, como el Programa Superior de Ventas o el de *Coaching* Comercial.
- La Escuela de Liderazgo. Se dirige a los gestores de personas, con el objetivo de que sean líderes excelentes a través del desarrollo de sus fortalezas con el programa B-Líder y con otros programas enfocados hacia colectivos específicos que promueven las habilidades que se requieren en un entorno de transformación constante.
- La Escuela de Talento. Tiene como misión elevar a su máximo potencial de desarrollo a todos los empleados de Bankinter, a través de los programas más adecuados y teniendo como palanca el modelo 70-20-10. Uno de sus programas estrella es Horizonte, cuyo objetivo es acelerar el desarrollo de profesionales con alto potencial.
- La Escuela de verano. Aprovecha los meses estivales para ofrecer una oferta formativa con contenidos alternativos en cuatro áreas: Desarrollo de habilidades y nuevas tendencias, Salud y familia, Idiomas y Ofimática. Sus objetivos son favorecer el crecimiento personal y profesional, promover una cultura de bienestar y salud, y mejorar la motivación.
- La Escuela Digital. Se propone mejorar la capacitación y la cultura digital, y no sólo de las áreas relacionadas con la tecnología, sino de todos los empleados del banco. Para ello, se desarrollan programas facilitadores de la transformación digital de procesos y de personas.
- La Escuela Técnica. Cubre las necesidades de formación de todas las áreas de los Servicios Centrales, haciendo hincapié en contenidos especializados, con un peso significativo de las nuevas tecnologías, que son de gran utilidad para el desarrollo de su trabajo.
- La Escuela de Idiomas. Cada vez más necesaria por el proceso de internacionalización de Bankinter. En la escuela se incluyen cursos y programas de inglés, portugués y español, dirigidos a profesionales que necesitan mejorar sus habilidades en alguno de estos idiomas.
- La Escuela Corporativa. Su formación, dirigida a todas las personas del Grupo Bankinter, se cen-

tra en los valores y la cultura corporativa de la entidad, y en las regulaciones normativas cuyo cumplimiento es obligatorio para certificar la capacidad técnica de nuestros profesionales. Además, ofrece un programa de bienvenida a las nuevas incorporaciones, que hemos adaptado recientemente a un formato online, alternando sesiones a través de la plataforma de Teams con una serie de videos que facilitan la inmersión del nuevo empleado, y un proceso de tutorización.

Cabe destacar que, dentro de la oferta formativa de nuestra Universidad Corporativa, tienen un papel relevante los programas orientados a dar respuesta a las exigencias derivadas de la cada vez mayor regulación normativa de la actividad bancaria, convirtiendo a los profesionales de la banca en un colectivo altamente cualificado.

Para cumplir con las exigencias de la directiva europea MIFID II, la Ley Hipotecaria y la Ley de Mediación del Seguro, los empleados que desarrollan su actividad en esos ámbitos deben superar un programa que les habilita para el desempeño de sus funciones, obteniendo una certificación oficial sin la cual no podrían proporcionar asesoramiento financiero a clientes, y seguir realizando formación continua todos los años para mantener la acreditación obtenida. A lo largo de 2020 hemos alcanzado cerca del 100% de certificaciones en estos tres programas y la misma cifra en la formación de mantenimiento, lo que garantiza el alto grado de especialización de nuestra plantilla comercial.

Otras normativas y actualizaciones que inciden en la oferta formativa tienen que ver con los cambios regulatorios en materia de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, protección de datos, prevención de riesgos laborales y seguridad de la información.

Todos los programas que se imparten en nuestra Universidad Corporativa están diseñados con el objetivo de dar respuesta a la necesidad de ampliar y desarrollar conocimientos, habilidades y hábitos, sin que criterios como la edad, la antigüedad, el género, la procedencia cultural u otras, sean un requisito o condicionante para el acceso a los mismos.

## B. Promoción del Talento

El Programa Horizonte es uno de los ejes sobre los que gira la política de identificación y promoción del talento de la entidad. El objetivo del programa es doble:

- Identificar a las personas de la organización con mejores capacidades y potencial para que puedan ejercer funciones de liderazgo en el futuro y transmitir los valores del Banco.
- Proporcionarles los conocimientos, la experiencia y las herramientas de formación necesarias para que su potencial se desarrolle lo más rápido posible, a través de un robusto programa de desarrollo directivo en una escuela de prestigio y de un

proceso de mentoring, siendo los mentores altos directivos del banco.

El ejercicio de identificación, en el que se incluye a toda la plantilla, se realiza cada año utilizando criterios de formación académica, formación complementaria, nivel de idiomas y desempeño sostenido (resultados de la evaluación de desempeño de los tres últimos ejercicios), y se complementa además con otros métodos de identificación como una prueba online de valoración de potencial y una entrevista de motivación con el HR Business Partner.

Otra palanca importante en la promoción de talento es la política de rotación, o Movilidad interna. En los últimos años en torno al 20% de los empleados han tenido una nueva responsabilidad, lo que les ha permitido asumir nuevos retos y evolucionar profesionalmente. La constitución de Bankinter Luxemburgo o la incorporación del negocio de Portugal a la estructura organizativa han ampliado el abanico de opciones en el proceso de movilidad internacional, en el que Bankinter ha puesto gran foco con el propósito de transmitir el conocimiento, fomentar el aprendizaje compartido, asegurar la integración cultural y promover el desarrollo profesional internacional.

### C. Programas de Talento Junior

En los últimos años hemos profundizado en el proceso de transformación asociado a las nuevas tecnologías y a la velocidad de cambio de los procesos de negocio, y en esa línea el banco ha mantenido su apuesta por el talento joven y, muy especialmente, por los perfiles especializados en ciencias, tan necesarios en la actual 'era del dato', con la puesta en marcha de cuatro programas de captación de talento joven para generar una cantera de perfiles juniors no sólo en áreas analíticas como Financiación al Consumo, Gestión del Dato o Tecnología, sino también para áreas comerciales como Banca Privada o la red de oficinas en Cataluña.

Una de las líneas de trabajo se centra en la manera de acercarse al talento, con el objetivo de implicar a grupos específicos de candidatos, tanto activos como pasivos, de una manera más atractiva, transparente y con un mensaje de marca coherente con nuestra esencia y adaptado a nuestro público objetivo.

Apoyándonos en la imagen de marca creada para el nuevo segmento de negocio de Jóvenes, hemos desarrollado distintas campañas de comunicación específicas de captación de talento junior utilizando básicamente las redes sociales del banco, que se han convertido en el mejor canal para llegar y conectar con los universitarios.

En nuestras comunicaciones, tanto en contenidos como en diseño, velamos por utilizar mensajes que en ningún caso sean discriminatorios ni excluyentes para colectivo alguno, poniendo el énfasis en capacidades, conocimientos, experiencias y, en definitiva, en talento y potencial.

Otro foco de actuación está en el proceso de incorporación del candidato y acogida del estudiante o del nuevo empleado (onboarding), que se ha digitalizado por completo cuidando muy especialmente la experiencia del candidato, para acompañar al nuevo profesional en un momento tan relevante como es el cambio de proyecto laboral y su integración en la nueva cultura y equipo humano.

### D. Valoración del desempeño

Bkcrece es el programa de valoración del desempeño cuyo objetivo principal es ayudar al empleado en su desarrollo, midiendo su desempeño y contribución, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejora y facilitando un *feedback* de calidad.

El programa cuenta con una sólida metodología y se desarrolla en varias fases sucesivas:

- Al inicio del ejercicio, cada gestor de personas define y comunica los objetivos de desempeño anuales a cada uno de sus colaboradores.
- Si bien el banco tiene una cultura de *feedback* continuo, a mitad de año se mantiene una reunión de seguimiento semestral, cuyo objetivo es revisar la evolución de los objetivos, proporcionar *feedback* y apoyo en el plan de desarrollo individual.
- Finalizado el año, arranca el proceso de valoración del desempeño anual, cuyas fases se detallan a continuación:
  - Cada empleado se autovalora sobre su grado de cumplimiento de objetivos y nivel de desarrollo de competencias.
  - El responsable evalúa a sus colaboradores en consecución de objetivos, nivel de desarrollo de competencias y compromiso.
  - Los gestores de personas con equipos de, al menos, tres personas son valorados por éstas con arreglo al modelo de liderazgo de la entidad y a través de un proceso confidencial y anónimo.
  - El proceso culmina con una conversación de *feedback* constructivo, tras la cual cada empleado diseña su propio plan de desarrollo individual, con la ayuda de distintas herramientas y guías de apoyo del banco, y con el acompañamiento de su responsable

En 2020, el 100% de la plantilla en España ha tenido evaluación del desempeño y la entrevista de *feedback* con el responsable directo.

### E. Bdigital: Programa de aceleración de la cultura digital

Bdigital es el programa de aceleración de cultura digital en Bankinter. Su objetivo es facilitar la evolución

de la cultura Bankinter, ya de por sí ágil e innovadora, hacia una cultura más digital, promoviendo conductas y habilidades digitales a través de metodologías ágiles y formas de trabajar colaborativas. Se estructura en torno a tres ejes:

- Mejora de conductas y habilidades digitales vinculada a objetivos de negocio, partiendo de un diagnóstico individual de habilidades digitales y poniendo a disposición de todos los empleados una oferta formativa específica en habilidades digitales y talleres de mejora de habilidades de venta digital. En paralelo, y apoyándonos en metodologías ágiles, nuestro objetivo es que cada centro u oficina ponga en marcha planes de acción sobre conductas digitales e indicadores de negocio que promuevan la digitalización. Para ello, contamos con agentes del cambio formados y entrenados para facilitar la aplicación de las metodologías ágiles y el desarrollo de los planes de acción. Los agentes del cambio constituyen un grupo diverso en género, edad, perfil profesional y antigüedad en el Banco. Este programa se dirige a todos los empleados, especialmente a los empleados de la red que están en primera línea con el cliente, con independencia de su perfil y su momento en el ciclo de vida profesional. Es un programa en el que la autorresponsabilidad para mejorar las propias habilidades es fundamental.
- Mejora del trabajo colaborativo en el día a día: nuestro objetivo es mejorar las habilidades de trabajo colaborativo, poniendo a disposición de todos los empleados unas guías aplicadas de herramientas colaborativas y sesiones de divulgación de las mismas.
- Mejora del perfil digital de los líderes. Los líderes son ejemplo para sus equipos, así que resulta clave mejorar sus habilidades orientadas a generar una cultura y una forma de hacer más digital.

Contamos, en este caso, con dos programas: uno dirigido a todos los gestores de equipos y otro dirigido a los líderes top del banco, cuyo objetivo es también sensibilizarlos sobre su doble responsabilidad como referentes y, por tanto, como generadores de cultura.

#### F. B-líder: Programa de liderazgo y de transformación cultural

B-Líder es un programa de desarrollo del liderazgo asentado como el modelo de referencia del banco, que da respuesta a las necesidades del líder en el contexto de transformación digital, tecnológica, de procesos y personas.

Persigue los siguientes objetivos:

1. Elevar al máximo el potencial de desarrollo de liderazgo, apoyándose en el modelo de Talento 70-20-10 de autodesarrollo.

2. Apoyar la Transformación Digital a través de los Gestores de Personas, siendo el liderazgo palanca clave de la cultura digital.
3. Identificar y potenciar las fortalezas de los Gestores de Personas, para que lleguen a ser Líderes Extraordinarios, y con ello contribuir al crecimiento y transformación de Bankinter.

El programa se compone de actividades de desarrollo variadas y potentes, adaptadas a los distintos colectivos que desempeñan el rol de Gestor de Personas. Arranca con una evaluación 360º, principal herramienta de autoconocimiento e imprescindible para el desarrollo, y se completa con una serie de Talleres en los que se profundiza en los fundamentos del modelo, se realiza un análisis individual para definir el Plan de Acción Individual, y se trabaja en habilidades y herramientas de *coaching* para que los líderes senior apoyen a su vez a sus equipos en sus planes de desarrollo individuales.

Además, los participantes cuentan con la Plataforma de Habilidades *Online*, espacio digital que ofrece un atractivo catálogo de cursos para el desarrollo de diferentes competencias. El itinerario de actividades resulta distinto para cada persona pues la elección de las competencias a trabajar viene determinada por el plan de desarrollo individual que el participante haya diseñado durante los talleres.

Iniciado a finales de 2017, este programa ha alcanzado su madurez en 2019 como una herramienta sólida de desarrollo del liderazgo y de transformación cultural, involucrando a 830 gestores de personas.

#### G. Modelo de Gestión Integral del Talento

El Modelo de Gestión Integral de Talento de Bankinter tiene el doble objetivo de contar con un modelo de talento global adaptado a la cultura corporativa de la entidad y a las necesidades del mundo actual, así como con un plan de sucesión estructurado para las posiciones críticas del banco.

La construcción de este modelo ha implicado:

1. Cambios en el modelo de competencias que impactan en el proceso de Valoración del Desempeño.
2. Un proceso nuevo de revisión de Talento: se trata de un ejercicio de valoración, en este caso del potencial, el cual, junto con otros indicadores, ayudan a conocer nuestro talento.
3. Identificación de un pool de Sucesores para cada posición crítica del banco, lo que nos permitirá identificar a las personas que están mejor preparadas para la sucesión de determinadas posiciones, planificando anticipadamente dicha sucesión.

Este modelo de talento global se ha desplegado para un amplio colectivo de 1.200 personas, funda-

mentalmente de la red comercial de oficinas, donde contamos ya con un Mapa de Talento estructurado que nos permitirá desplegar otros programas específicos de desarrollo.

### Modelo de Gestión de Talento STEAM

Las constantes transformaciones que el mundo digital nos trae han puesto el foco en la necesidad de captar, desarrollar y retener nuevos perfiles profesionales para afrontar con éxito la nueva «era del dato».

Por ello, hemos desarrollado un modelo específico de Gestión de Talento para perfiles STEAM (*Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics*), apostando por un concepto más abierto del perfil necesario en estos profesionales con una base académica básicamente tecnológica o científica, sin olvidar otras disciplinas como el arte o el diseño, relevantes en un mundo que exige cada vez más creatividad (herramientas como *design thinking*, pensamiento creativo o resolución de conflictos, son utilizadas ya de forma habitual en las empresas).

Para la identificación de este colectivo tan específico se ha tenido en cuenta criterios de formación académica, formación específica en materia de datos (*Data Driven*) y de experiencia tanto en áreas puramente analíticas, como en otras adyacentes a las mismas.

Cabe destacar que, en el diseño de este modelo, que se apoya básicamente en el conocimiento técnico adquirido tanto a través de la formación como de la experiencia, se ha considerado la experiencia en áreas analíticas al mismo nivel que la formación profunda en materias de *Data Driven* (en general desarrolladas en los últimos cinco años), de manera que el colectivo identificado tras la aplicación del modelo ha resultado totalmente diverso no sólo en género, sino especialmente en edad.

### H. Talento diverso

Como conclusión, volvemos a traer aquí la afirmación que hacíamos al inicio: todos nuestros programas tienen como objetivo garantizar el desarrollo de las capacidades y habilidades de todos los empleados, poniendo a su disposición las herramientas que les permitan desplegar todo su potencial y llegar a su máximo nivel de desempeño.

Muchos de nuestros programas se aplican y son accesibles a toda la plantilla: la Universidad Corporativa tiene un amplio catálogo de formación general, y plataformas como *Habilidades Online* o *Bdigital* están abiertas a todos los empleados. El ejercicio de Valoración de Desempeño anual alcanza al 100% de la plantilla. Los programas de cultura digital también son de alcance global.

En el caso de los programas específicos, los modelos contruidos para la identificación de las necesidades de formación y desarrollo utilizan criterios de conocimiento técnico y/o evaluación de capacidades con sistemas objetivos.

Por ello, siendo como somos, a día de hoy, una plantilla diversa, el análisis de los indicadores de participación y resultados de los diferentes programas de talento arroja cifras de equidad, especialmente en materia de género y edad.

### PLAN DE SOSTENIBILIDAD

El banco viene desarrollando desde 2016 un programa plurianual de estrategia de gestión de la Sostenibilidad, el denominado Tres en raya, cuyo nombre responde a su objetivo de alinear la gestión de las tres vertientes empresariales –económica, social, medioambiental– con un desarrollo sostenible e inclusivo.

Para la definición del Plan se tuvieron en cuenta las necesidades derivadas de las tres crisis que se identifican en el entorno, y que obedecen a tres shocks o cambios disruptivos: una crisis económica, por el cambio en el paradigma de producción (la llamada cuarta revolución industrial o revolución digital); una crisis social, que se agudiza por el cambio demográfico; y una crisis ambiental, consecuencia del cambio climático.

Tras analizar en qué medida el banco podía y debía dar respuesta a las necesidades derivadas de las crisis anteriormente descritas, la entidad puso en marcha 18 líneas de actuación en materias de buena gobernanza y negocio responsable, en gestión social interna e interna, y de gestión medioambiental.

La gestión sostenible del banco fue reconocida en 2018 con su inclusión en el índice *Dow Jones Sustainability Index World*, en el que hasta la fecha ha permanecido como uno de los veinticinco bancos europeos que mejor gobierno corporativo y desempeño social y ambiental muestran.

El banco, además, está incluido en otros índices y rankings de Sostenibilidad, como *FTSE4Good*, *MSCI* o *Carbon Disclosure Project*, y figura en el *Sustainability Yearbook* que elabora Robeco SAM.

Por otra parte, la entidad ha conformado, junto con otras grandes empresas españolas, el Clúster de Transparencia, Buen Gobierno e Integridad, plataforma coordinada por Forética, asociación de empresas y profesionales de la RSE en España.

En relación con la gestión de la sostenibilidad de la entidad, es el Consejo de Administración el órgano competente para establecer y velar por el cumplimiento de la Política de Sostenibilidad y sus instrumentos de desarrollo, así como para acordar las modificaciones que resulten necesarias.

Corresponde a la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo del Consejo la función de seguimiento de la implementación de esta política.

El Comité de Sostenibilidad es el órgano responsable de proponer y ejecutar el Plan Tres en Raya. Está lide-

**FIGURA 7  
EJES DE SOSTENIBILIDAD**

Eje económico	Eje social	Eje medioambiental
• Buen gobierno	• Inclusión financiera	• Estrategia de cambio climático
• Prácticas sostenibles	• Gestión avanzada de personas	(huella de carbono)
• Servicios orientados al cliente	• Voluntariado	• Sistema de gestión ambiental
• ISR	• Ciudadanía	• Estructura
• Productos sostenibles	• Gestión de la huella social	
• Gestión de proveedores	• Fundación Innovación Bankinter	
• Cultura corporativa/marca	• Estructura	
• Estructura		

Fuente: elaboración propia

rado por el presidente de la entidad y lo componen los directivos de las áreas directamente implicadas en el desarrollo de líneas estratégicas del Plan, que son los responsables de implementarlas de manera coherente e integrada con la estrategia global del banco.

Es responsabilidad del área de Auditoría Interna la labor de supervisión de la información no financiera que es reportada, incluida la que se presenta, al menos una vez al año, ante el Consejo de Administración.

La Dirección de Sostenibilidad, además de desarrollar una gestión directa de la Acción Social y la Gestión Medioambiental, actúa como observatorio de tendencias y de riesgos a partir del diálogo establecido con los grupos de interés, que le permite conocer sus expectativas e identificar las necesidades de un entorno siempre cambiante, para considerarlas e integrarlas, en su caso, en la estrategia de sostenibilidad.

Asimismo, promueve la acción coordinada de las áreas representadas en el Comité de Sostenibilidad para el desarrollo de iniciativas enfocadas a responder a esas necesidades; propone y hace seguimiento de los programas contenidos en el Plan Estratégico, verificando el grado de cumplimiento de los objetivos asignados e identificando áreas susceptibles de mejora, según estándares e índices reconocidos de ética y sostenibilidad.

Para el desarrollo de las líneas recogidas dentro del eje Social del Plan Tres en Raya, el banco establece un diálogo continuo con los agentes sociales internos y externos para conocer sus necesidades y expectativas, procurando dar respuesta con las soluciones más innovadoras a través del uso de las mejores tecnologías disponibles

Dentro de la estrategia inclusiva de la entidad, el banco viene desarrollando el proyecto «Un Banco para todos», con el que materializa su firme compromiso de hacer accesibles todos sus entornos implementando las pautas de diseño universal. Dentro de este compromiso, el banco considera especialmente las necesidades de las personas con discapacidad y personas mayores, procurando ofrecer un servicio adaptado, accesible y de calidad.

Para asegurar una mejora continua en la gestión de su accesibilidad física, Bankinter tiene implantado un Sistema de Gestión de la Accesibilidad Universal (SGAU), certificado por AENOR según la Norma UNE 170001 e implantado en el edificio que ocupa la sede social del banco y en el edificio de Alcobendas, (ambos edificios en Madrid), que además dispone de certificación de sostenibilidad LEED (*Leadership in Environmental and Ecoefficiency Design*) y en varias oficinas de la red distribuidas en distintas Organizaciones Territoriales.

Ofrecer un entorno laboral accesible, seguro y confortable facilita a la entidad la posibilidad de atraer y retener el mejor talento, con independencia de sus capacidades funcionales o su edad, pudiendo así fortalecer la cultura inclusiva y diversa de Bankinter.

Dado el elevado porcentaje de operaciones bancarias que los clientes de Bankinter realizan a distancia, se ha considerado prioritario dotar a estos canales de la máxima accesibilidad.

En términos de accesibilidad digital, el objetivo se fija en que, tanto los contenidos como los servicios ofrecidos a través de las webs de Bankinter, sean accesibles para todos sus clientes, atendiendo a las recomendaciones marcadas por el *World Wide Web Consortium* (W3C) a través de las pautas WACG 2.0.

Entre los servicios accesibles el banco ofrece la tarjeta de coordenadas en sistema braille para operar a través del teléfono, el extracto mensual en formato audio y de letra grande, el reproductor de video accesible y el servicio de asesoramiento en lengua de signos por videollamada.

Además, el Grupo Bankinter ha establecido una Política de Derechos Humanos, que recoge su compromiso con el respeto, apoyo y protección de los derechos humanos en el desarrollo de su actividad y en su relación con los grupos de interés dentro del entorno en el que opera, bajo el lema de la ONU «proteger, respetar, solucionar». siendo sus empleados un grupo de especial atención e interés para la entidad.

## RETOS EN EL ENTORNO ACTUAL

Los últimos años se han caracterizado por el cambio constante y acelerado, vinculado a la transformación tecnológica y digital. A menudo se definía este tipo de entornos como 'entorno VUCA': volátil, inseguro, incierto y amenazante, en el que la velocidad de los cambios genera muchas incertidumbres, las priorida-

des cambian continuamente, los modelos que servían antes ya no son válidos y se generan muchas preguntas sobre el futuro, para las que no siempre tenemos respuestas.

Por otro lado, los momentos de cambio y de incertidumbre son también momentos de grandes oportunidades, momentos en los que se producen puntos de inflexión en los modelos de negocio y en la forma de vivir, que exigen cambiar la forma de mirar, anticiparse e innovar.

La reciente pandemia mundial ha venido a acrecentar este entorno de incertidumbre, no solamente por sumirnos en una crisis sanitaria sin precedentes que está generando a su vez una crisis económica de gran impacto, sino porque los efectos de la pandemia están acelerando de forma significativa la transformación de muchos sectores y de las formas de trabajar.

### Nuevas formas de trabajar y diversidad

En este sentido, merece la pena reflexionar sobre el impacto que este gran punto de inflexión puede tener en la gestión de la diversidad.

#### Los nuevos modelos de trabajo a distancia

La posibilidad de trabajar en remoto desde nuestra propia casa, o desde cualquier lugar, puede aminorar el impacto de las barreras físicas que podían ser limitantes para personas con movilidad reducida.

Las personas han dejado de moverse, y lo que ahora se moviliza gracias a la tecnología y a las redes digitales, es puro capital intelectual.

Igualmente es posible que el trabajo a distancia tenga un impacto positivo en materia de conciliación y que incluso contribuya a un mejor reparto de las responsabilidades y tareas familiares, facilitando, desde una perspectiva de género, que el llamado techo de cristal se minimice.

#### Trabajo colaborativo en red

Los nuevos modelos de trabajo se transforman hacia modelos de trabajo colaborativos y en red, en los que se hace necesario un desarrollo acelerado de habilidades y conocimientos digitales, así como desarrollar nuevas habilidades de liderazgo.

Los nuevos modelos de trabajo colaborativo podrían minimizar el impacto de algunos sesgos inconscientes.

#### Nuevas formas de liderar

Los líderes, en las nuevas formas de trabajo, deberán ser capaces de movilizar a equipos distribuidos en distintos puntos físicos en torno a objetivos comunes, así como de generar cohesión, colaboración, mantener comunicación fluida y constante, e incluso de generar espacios de relación social virtual.

El liderazgo inclusivo deberá extenderse al trabajo colaborativo en red, evitando los sesgos que estén vinculados a la procedencia cultural, social, etc.

A la vez, será necesario que todos los miembros de los equipos desarrollen el nivel de productividad adecuado y que nadie se quede atrás.

#### Nuevos modelos de relación y de generación de confianza:

Las reuniones, citas, llamadas y, en definitiva, las interacciones sociales se producirán en mayor medida en un entorno virtual. Será necesario, por lo tanto, incorporar nuevos códigos que permitan generar confianza sin relación presencial.

Nuestro cerebro deberá hacer un esfuerzo mayor para recoger e interpretar la información que el contacto presencial nos proporciona. Por otro lado, es posible que muchos de los sesgos adquiridos se amortigüen, poniendo por delante de la imagen, las capacidades intelectuales, el conocimiento y la experiencia.

Los modelos de relación y de generación de confianza aprendidos en el marco de la comunicación presencial (el lenguaje no verbal, el entorno físico y, en la nueva realidad, el uso de las mascarillas) deberán ser complementados y en ocasiones sustituidos por nuevos códigos (ej. uso de la cámara en las reuniones en remoto).

#### De la gestión del conocimiento a la digitalización del conocimiento:

La aplicación de la inteligencia artificial al conocimiento y a la experiencia adquirida permitirá la construcción de modelos de conocimiento especializado que aceleren el aprendizaje de las personas, reduciendo el gap existente entre nativos digitales y nativos analógicos, y la brecha entre las distintas generaciones que ya conviven en la empresa.

Habilidades como la agilidad de aprendizaje y la capacidad para aprender de forma continua van a ser fundamentales, y será también relevante la colaboración dentro de los equipos para adaptar los distintos ritmos de aprendizaje de sus componentes.

#### Las nuevas metodologías de trabajo llamadas *agile*

Nacidas en el mundo del desarrollo de proyectos de *software*, nos traen cambios profundos de filosofía e incluso de cultura.

Suponen una nueva forma de trabajar en la incertidumbre y el cambio constante, donde las personas están en el centro, y se asientan en unos valores y principios que podríamos resumir en:

- pequeñas entregas continuas e incrementales de valor.
- equipos multidisciplinares provenientes de distintas áreas, que se autogestionan y toman decisiones de forma autónoma.

- comunicación transparente para que todos tengan exactamente la misma información.
- un liderazgo de servicio, de empoderamiento de los equipos y de «desjerarquización».

En estos equipos de trabajo *agile* es precisamente la diversidad una de las claves para el éxito: formaciones académicas, experiencias profesionales, capacidades y fortalezas diferentes puestas en común para construir el equipo más adecuado al objetivo a alcanzar. Y la propia metodología refuerza la autonomía y el empoderamiento de este tipo de equipos.

## Retos de corto y de largo plazo

### Salud

Bankinter, en los últimos años, se ha enfocado en promover la salud física, mental y emocional de los empleados. Para ello presta especial atención a la capacitación de sus líderes, ya que son los gestores de equipos, en gran medida, quienes determinan el bienestar de las personas y de los equipos, especialmente en tiempos de crisis. Además, cuenta con varios programas dedicados a promover la salud y el bienestar, entre los que destaca 'Bankinter te cuida'.

'Bankinter te cuida' facilita asesoramiento sobre buenas prácticas para mantener la forma física y mental a través de pautas de ejercicio físico, alimentación y bienestar emocional.

La salud, en medio de una crisis sanitaria como la que atravesamos en este momento, cobra especial protagonismo y, sin duda, uno de nuestros principales objetivos es preservar la salud de todos los que trabajamos en Bankinter.

Para ello hemos puesto en marcha protocolos que hacen de nuestro entorno de trabajo un entorno seguro; así como programas de divulgación de dichos protocolos, que persiguen promover conductas seguras en el entorno de trabajo.

Estos protocolos de trabajo presencial incluyen medidas de distancia social, señalética específica en todos los centros de trabajo, redistribución de los puestos de trabajo, material sanitario y de protección, protocolos de limpieza, programas continuos de contacto con los empleados, etc.

### Habilidades para hoy y habilidades para mañana

Uno de los grandes retos que ya estamos afrontando tiene que ver con la necesidad de facilitar la adquisición de nuevas habilidades y la generación de nuevos perfiles profesionales. Constantemente aparecen nuevas profesiones y nuevos perfiles. Es por ello que nuestros modelos de talento tienen entre sus objetivos identificar acciones concretas para mejorar las habilidades y conocimientos de segmentos de talento específicos.

A la vez contamos con una oferta abierta, para todos los empleados, que nos permite desarrollar habilidades digitales y «*soft skills*».

La importancia de la diversidad de habilidades, conocimientos y experiencias cobra más relevancia si cabe en un entorno que exige adaptarse de forma continua y rápida.

### Aceleración de la cultura digital

La incorporación de hábitos, conductas e indicadores digitales de nuestra actividad era un reto antes de la pandemia y lo es aún más ahora, ya que nos encontramos en un momento de transformación acelerada de los hábitos sociales y de consumo, así como de la forma de trabajar. En este sentido, Bdigital es la apuesta inmediata para facilitar la evolución de nuestra forma de hacer y de nuestra cultura. Un programa dirigido a todos.

### Decisiones basadas en datos

El desarrollo de la analítica de datos también requiere de nuevas habilidades, no solamente en el sentido de contar con los perfiles específicos y de facilitar el desarrollo de nuevas habilidades técnicas, sino en todo lo que se refiere a adquirir una nueva forma de mirar para identificar casos de uso que nos permitan tomar decisiones basadas en datos.

### Sostenibilidad

La entidad tiene el firme propósito de permanecer dentro de los principales índices y *rankings* de Sostenibilidad que existen a nivel mundial. Para ello, ha establecido ambiciosos objetivos dentro de su Plan de Sostenibilidad 2021-2023, entre los que destacan:

- **Gestión ambiental:** dentro de su estrategia de cambio climático, en la gestión de los riesgos asociados a este fenómeno, el Grupo Bankinter ha diseñado una hoja de ruta para alcanzar la neutralidad en carbono antes de 2021. También ha establecido como objetivo medir la carga carbónica de sus carteras de financiación y de inversión, con el fin de minimizarla y, finalmente, compensarla.
- En la gestión de las oportunidades que la economía del cambio climático ofrece, el banco asume el reto de ampliar su oferta comercial, diseñando y comercializando productos sociales o ambientales, como las hipotecas verdes. Por otra parte, a partir de su adhesión a los PRI (*Principle for Responsible Investments*), tiene como objetivo ampliar la oferta de fondos incorporando los sostenibles, los fondos ASG (definidos con criterios ambientales, sociales y de buena gobernanza) y los fondos de impacto.
- **Gestión social:** el banco ha implantado un sistema de gestión del diálogo continuo con sus grupos de interés, y a partir del análisis de los resul-

tados de una encuesta de materialidad que ha difundido entre los mismos, quiere considerar sus necesidades y expectativas para procurar darles respuesta a través de las líneas estratégicas del nuevo Plan de Sostenibilidad. Uno de los grandes retos que el banco ha marcado es el desarrollo de unas métricas para medir y gestionar la huella social de su actividad.

## CONCLUSIÓN

En los últimos años se han producido grandes avances en materia de diversidad e inclusión, tanto en la sociedad en general como en el mundo de la empresa, y es evidente que existe una clara conciencia

de la responsabilidad que todos tenemos en seguir avanzando en esa línea.

Y es que sigue habiendo camino para la mejora: debemos entender los cambios del entorno como oportunidades para eliminar barreras y borrar diferencias, pero también hemos de estar alerta para identificar nuevos sesgos que se instalen en nuestro inconsciente.

Al igual que Wilde decía sobre la belleza, la diferencia está en los ojos de quien mira; aprendamos a mirar de una forma amplia e inclusiva, valorando lo que cada persona puede aportar y entendiendo que la suma de las capacidades de las distintas personas multiplica la capacidad total de la organización.

## ANEXO: INDICADORES SOBRE EL CAPITAL HUMANO Y DIVERSIDAD DEL GRUPO BANKINTER

**FIGURA 8**  
**INDICADORES VARIOS**

Tipo de contrato						
	2019			2018		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Indefinido	3.927	4.319	8.246	3.632	4.045	7.677
Temporal	149	136	285	145	139	284
<b>Total</b>	<b>4.076</b>	<b>4.455</b>	<b>8.531</b>	<b>3.777</b>	<b>4.184</b>	<b>7.961</b>

Tipo de jornada						
	2019			2018		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
A tiempo completo	3.679	3.320	6.999	3.404	3.097	6.501
A tiempo parcial	397	1.135	1.532	373	1.087	1.460
<b>Total</b>	<b>4.076</b>	<b>4.455</b>	<b>8.531</b>	<b>3.777</b>	<b>4.184</b>	<b>7.961</b>

Desglose por edad y tipo de contrato						
	2019			2018		
	Indefinido	Temporal	Total	Indefinido	Temporal	Total
Menos de 30	459	148	607	311	136	447
De 30 a 39	2.590	79	2.669	2.466	94	2.560
De 40 a 49	3.636	37	3.673	3.398	43	3.441
De 50 a 56	1.141	18	1.159	1.030	11	1.041
Más de 56	420	3	423	472	0	472
<b>Total</b>	<b>8.246</b>	<b>285</b>	<b>8.531</b>	<b>7.677</b>	<b>284</b>	<b>7.961</b>

Desglose por tipo de contrato y categoría profesional						
	2019			2018		
	Indefinido	Temporal	Total	Indefinido	Temporal	Total
Staff	1.778	262	2.040	1.620	246	1.866
Comerciales / Técnicos	2.505	22	2.527	2.296	34	2.330
Comerciales / Técnicos Senior	1.837	1	1.838	1.731	3	1.734
Mandos Intermedios	1.916	0	1.916	1.835	1	1.836
Directores	210	0	210	195	0	195
<b>Total</b>	<b>8.246</b>	<b>285</b>	<b>8.531</b>	<b>7.677</b>	<b>284</b>	<b>7.961</b>

Distribución por categoría profesional 2019									
	España		Portugal		Luxemburgo		Irlanda		TOTAL
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Staff	697	1.140	10	24	0	0	70	99	2.040
Comerciales / Técnicos	942	1.132	165	235	4	3	19	27	2.527
Comerciales / Técnicos Senior	821	868	53	59	9	4	15	9	1.838
Mandos Intermedios	971	711	141	74	7	2	8	2	1.916
Directores	136	64	6	2	1	0	1	0	210
<b>Total</b>	<b>3.567</b>	<b>3.915</b>	<b>375</b>	<b>394</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>113</b>	<b>137</b>	<b>8.531</b>

Distribución por categoría profesional 2018									
	España		Portugal		Luxemburgo		Irlanda		TOTAL
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Staff	646	1.168	12	40	0	0	0	0	1.866
Comerciales / Técnicos	886	1.026	176	236	3	3	3	3	2.330
Comerciales / Técnicos Senior	774	848	46	55	6	5	5	5	1.734
Mandos Intermedios	943	674	137	73	7	2	2	2	1.836
Directores	132	53	8	1	1	0	0	0	195
<b>Total</b>	<b>3.381</b>	<b>3.769</b>	<b>379</b>	<b>405</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>7.961</b>

Distribución por tramos de edad 2019									
	España		Portugal		Luxemburgo		Irlanda		TOTAL
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Menos de 30	284	266	4	2	1	1	19	30	607
De 30 a 39	1.105	1.282	64	131	8	5	38	36	2.669
De 40 a 49	1.403	1.728	237	210	9	3	40	43	3.673
De 50 a 56	512	510	59	47	2	0	12	17	1.159
Más de 56	263	129	11	4	1	0	4	11	423
<b>Total</b>	<b>3.567</b>	<b>3.915</b>	<b>375</b>	<b>394</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>113</b>	<b>137</b>	<b>8.531</b>

Distribución por tramos de edad 2018									
	España		Portugal		Luxemburgo		Irlanda		TOTAL
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Menos de 30	211	228	1	5	1	1	1	1	447
De 30 a 39	1.064	1.262	80	144	5	5	5	5	2.560
De 40 a 49	1.335	1.659	229	207	8	3	3	3	3.441
De 50 a 56	463	471	61	43	2	1	1	1	1.041
Más de 56	308	149	8	6	1	0	0	0	472
<b>Total</b>	<b>3.381</b>	<b>3.769</b>	<b>379</b>	<b>405</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>7.961</b>

Fuente: elaboración propia

**FIGURA 9  
DATOS DE FORMACIÓN EN LA PLANTILLA**

Formación*		
Formación	Total Grupo 2019	Total Grupo 2018
Nº acciones formativas	848	1.343
Personas formadas	8.273	7.739
Horas de formación	404.381	416.626

\* No se incluye la información de Avantcard

Horas de capacitación por categoría 2019*			
	Hombre	Mujer	Total general
Staff	25.883,85	35.573,86	61.457,71
Comerciales / Técnicos	50.887,50	68.319,03	119.206,53
Comerciales / Técnicos Senior	51.164,57	50.640,55	101.805,12
Mandos Intermedios	68.968,16	44.800,69	113.768,85
Directores	5.339,58	2.803,10	8.142,68
Total general	202.243,66	202.137,23	404.380,89

\* No se incluye la información de Avantcard

Horas de capacitación por categoría 2018*			
	Hombre	Mujer	Total general
Staff	27.383,47	38.375,90	65.759,37
Comerciales / Técnicos	60.950,44	78.019,05	138.969,49
Comerciales / Técnicos Senior	48.224,48	56.434,48	104.658,96
Mandos Intermedios	62.360,96	40.969,49	103.330,45
Directores	2.731,75	1.176,14	3.907,89
Total	201.651,10	214.975,06	416.626,16

\* No se incluye la información de Avantcard

Promedio de horas de capacitación por categoría 2019*			
	Hombre	Mujer	Total general
Staff	36,61	30,56	32,85
Comerciales / Técnicos	45,80	49,87	48,05
Comerciales / Técnicos Senior	57,94	54,39	56,12
Mandos Intermedios	61,63	56,93	59,69
Directores	37,34	42,47	38,96
Total	51,03	46,81	48,83

\* No se incluye la información de Avantcard

Promedio de horas de capacitación por categoría 2018*			
	Hombre	Mujer	Total general
Staff	41,62	31,77	35,24
Comerciales / Técnicos	57,23	61,68	59,64
Comerciales / Técnicos Senior	58,38	62,15	60,36
Mandos Intermedios	57,37	54,70	56,28
Directores	19,37	21,78	20,04
Total	53,39	51,38	52,33

\* No se incluye la información de Avantcard

Fuente:elaboración propia

**FIGURA 10  
DATOS DE SELECCIÓN Y ALTAS**

Selección		
	Total Grupo 2019	Total Grupo 2018
Nº Procesos Selección	1.007	662
Nº Candidatos	16.854	4.998

Rotación Interna		
	Total Grupo 2019	Total Grupo 2018
Nº vacantes	260	260
Nº candidatos	1749	1636

ALTAS 2019			
País	Nº Altas	Plantilla cierre	Tasa contratación
España	706	7.482	9%
Irlanda	30	250	12%
Luxemburgo	3	30	10%
Portugal	25	769	3%
Total general	764	8.531	9%

ALTAS 2018			
País	Nº Altas	Plantilla cierre	Tasa contratación
España	589	7.150	8%
Luxemburgo	4	27	15%
Portugal	23	784	3%
Total general	616	7.961	8%

ALTAS 2019			
Género	Nº Altas	Plantilla cierre	Tasa contratación
Hombre	426	4.076	10%
Mujer	338	4.455	8%
Total general	764	8.531	9%

ALTAS 2018			
Género	Nº Altas	Plantilla cierre	Tasa contratación
Hombre	344	3.777	9%
Mujer	272	4.184	7%
Total general	616	7.961	8%

ALTAS 2019			
Tramo de Edad	Nº Altas	Plantilla cierre	Tasa contratación
Menos de 30	271	607	45%
de 30 a 39	287	2.669	11%
de 40 a 49	163	3.673	4%
de 50 a 56	38	1.159	3%
más de 56	5	423	1%
Total general	764	8.531	9%

ALTAS 2018			
Tramo de Edad	Nº Altas	Plantilla cierre	Tasa contratación
Menos de 30	162	447	36%
de 30 a 39	267	2.560	10%
de 40 a 49	153	3.441	4%
de 50 a 56	31	1.041	3%
más de 56	3	472	1%
Total general	616	7.961	8%

Fuente:elaboración propia

**FIGURA 11  
DATOS DE BAJAS EN PLANTILLA**

BAJAS 2019			
País	Nº Bajas	Plantilla cierre	Tasa rotación
España	589	7.482	8%
Irlanda	20	250	8%
Luxemburgo	1	30	3%
Portugal	40	769	5%
<b>Total general</b>	<b>650</b>	<b>8.531</b>	<b>8%</b>

BAJAS 2018			
País	Nº Bajas	Plantilla cierre	Tasa de rotación
España	523	7.150	7%
Luxemburgo	4	27	15%
Portugal	72	784	9%
<b>Total general</b>	<b>599</b>	<b>7.961</b>	<b>8%</b>

BAJAS 2019			
Género	Nº Bajas	Plantilla cierre	Tasa de rotación
Hombre	337	4.076	8%
Mujer	313	4.455	7%
<b>Total general</b>	<b>650</b>	<b>8.531</b>	<b>8%</b>

BAJAS 2018			
Género	Nº Bajas	Plantilla cierre	Tasa de rotación
Hombre	302	3.777	8%
Mujer	297	4.184	7%
<b>Total general</b>	<b>599</b>	<b>7.961</b>	<b>8%</b>

BAJAS 2019			
Tramo de Edad	Nº Bajas	Plantilla cierre	Tasa de rotación
Menos de 30	128	607	21%
de 30 a 39	238	2.669	9%
de 40 a 49	166	3.673	5%
de 50 a 56	45	1.159	4%
más de 56	73	423	17%
<b>Total general</b>	<b>650</b>	<b>8.531</b>	<b>8%</b>

BAJAS 2018			
Tramo de Edad	Nº Bajas	Plantilla cierre	Tasa de rotación
Menos de 30	103	447	23%
de 30 a 39	233	2.560	9%
de 40 a 49	162	3.441	5%
de 50 a 56	45	1.041	4%
más de 56	56	472	12%
<b>Total general</b>	<b>599</b>	<b>7.961</b>	<b>8%</b>

Despido por Edad		
Edad	2019	2018
Menos de 30	22	22
de 30 a 39	80	67
de 40 a 49	57	56
de 50 a 56	23	15
más de 56	6	7
<b>Total general</b>	<b>188</b>	<b>167</b>

Despido por Categoría Profesional		
Categoría profesional	2019	2018
Staff	102	103
Comerciales / Técnicos	43	24
Comerciales / Técnicos Senior	23	20
Mandos Intermedios	19	17
Directores	1	3
<b>Total general</b>	<b>188</b>	<b>167</b>

Despido por Sexo		
Categoría profesional	2019	2018
Hombre	91	81
Mujer	97	86
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>167</b>

Fuente:elaboración propia

**FIGURA 12  
MEDIDAS DE CONCILIACIÓN**

Permiso parental	TOTAL GRUPO 2019 *			TOTAL GRUPO 2018 **		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Personas con derecho a disfrutar de un permiso parental durante 2019	201	238	439	182	218	400
Personas que han disfrutado de un permiso parental en 2019 (*)	192	257	449	176	251	427
% de reincorporación al trabajo una vez finalizado el permiso	98,4%	91,7%	94,7%	99,0%	96,0%	97,0%
% de reincorporación al trabajo una vez finalizado el permiso y que continúan en la organización doce meses después	92,8%	94,8%	94,0%	91,0%	95,0%	94,0%

(\*) Incluye personas que comenzaron su permiso parental en el año 2018

(\*\*) Incluye personas que comenzaron su permiso parental en el año 2017

Fuente:elaboración propia

---

# DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA EMPRESA

**ÍÑIGO CAMILLERI**

CLECE

Lo primero que hemos de diferenciar son dos conceptos que van a ser nombrados de forma recurrente a lo largo de este documento. Su definición ha de quedar clara desde el primer momento. Cuando hablamos de inclusión o diversidad tendemos muchas veces a establecer semejanzas entre ambos términos, o incluso agregarlos bajo los mismos parámetros o criterios y, si bien es cierto que ambos están relacionados, no son exactamente lo mismo. En realidad uno de ellos carece de sentido sin el otro.

La diversidad es un conjunto de valores, rasgos, habilidades, competencias, en ocasiones de carácter objetivo y en otros subjetivo, que conforman integralmente un mapa de perfiles profesionales variados y abiertos, y que además no son estáticos, sino que se transforman a medida que se van agregando o desagregando habilidades, competencias o modos de ver la vida. No están ordenados de ningún modo, ni sustancialmente sus factores destacan unos por encima de otros.

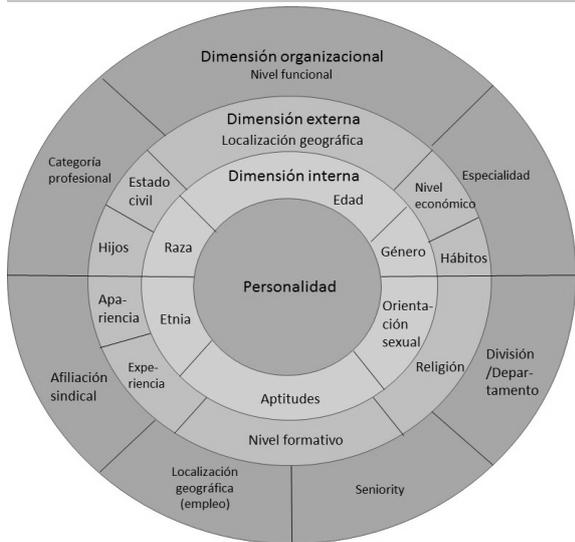
Sin embargo partiendo de la base de la diversidad, la inclusión toma solo en cuenta aquello que sea más beneficioso para los equipos de trabajo o cadenas de mando, lo eleva y pone en valor para extraer el máximo rendimiento posible, poniendo el foco en el sentido de pertenencia y valorando su misión en la organización. Por tanto la diversidad es necesaria para que se dé la inclusión y esta cierra el círculo, dando sentido a la diversidad.

Este concepto de inclusión no tiene que ver, sin embargo, con el concepto de inclusión laboral que veremos más adelante.

En «The four Layers Model» de Gardenswartz & Rowe (figura 1), se identifica y clasifica la diversidad en sus cuatro dimensiones: personalidad, dimensión interna, dimensión externa y, entrelazando estas tres dimensiones más sólidas, la dimensión organizacional.

Aceptamos por tanto que la diversidad es mucho más que los factores personales sobre los que no tenemos control. Sin embargo, en la construcción de nuestro perfil profesional están inmersos otros tres componentes que condicionan enormemente la clase de persona que seremos en nuestro entorno profesional, determinando las competencias y habilidades que pondremos encima de la mesa para afrontar nuestras tareas, objetivos y proyectos, y el cómo nos relacionaremos con el otro en un ecosistema corporativo.

**FIGURA 1**  
**THE FOUR LAYERS MODEL**



Fuente: Gardenswartz & Rowe

1. **Personalidad.** Nuestro modelo de comportamiento y posición ante la vida. La manera en que actuamos y nos comportamos ante los demás. Se configura durante los primeros años de vida y sus características pueden verse influidas por las otras tres dimensiones a lo largo de toda nuestra trayectoria vital.
2. **Dimensión Interna.** En apariencia aquello sobre lo que no tenemos control, y sobre lo que más fácilmente podemos construir prejuicios, además de ser nuestra tarjeta de presentación a simple vista. Ser capaces de saltar esta barrera y valorar a las personas por las competencias que pueden aportar sin ninguna referencia a sus datos biográficos marcados por esta dimensión, es básico para cualquier responsable de equipos en cualquier organización.
3. **Dimensión externa.** Absolutamente permeable, basada normalmente en decisiones propias consensuadas con nuestros valores, más controlables y que pueden ser modificadas a lo largo del tiempo. Nuestra elección entre una preferencia profesional u otra vendrá marcada claramente por el contenido de esta dimensión.
4. **Dimensión organizacional.** La que analiza cómo nos comportamos en un entorno profesional, poniendo en juego el bagaje de la experiencia, especialidad, etc.

Lograr una diversidad plena muchas veces se refiere, erróneamente, a la dimensión interna, es decir, a aquellos rasgos diversos que completan y determinan un mapa de diversidad. Sin embargo, son las dimensiones externas y organizacionales las que conforman el verdadero desempeño y por tanto el salto adelante que va de la diversidad a una inclu-

**FIGURA 2**  
**GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD**

Gestión de la diversidad	Propuesta
Percepciones diversas de la realidad	Multiplicidad de percepciones sobre la realidad
Riqueza de opiniones	Fuentes de conocimiento transversales y variadas
Diferentes formas de aprender	Modelos de aprendizaje heterogéneos
Conductas diferentes frente al mercado	Distintos modelos de relación y presencia en el mercado
Evaluaciones distintas de los mercados	Diagnósticos diversos de los mercados y puesta en valor
Estilos de trabajo distintos	Modelos variados de trabajo

Fuente: Clece

sión verdadera, poniendo en juego la gestión óptima de perfiles diversos para embarcarles hacia un sentido de pertenencia y una misión de compañía, extrayendo lo mejor de cada uno.

## LA DIVERSIDAD LO CEMENTA TODO

Estamos comprobando que la definición de diversidad en una organización viene determinada por diversos factores muy distintos entre sí. Conceptualmente la diversidad se podría definir, entre otras acepciones, como la capacidad que genera la organización para integrar en su toma de decisiones, con una metodología propia, a una variada y heterogénea red de profesionales que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

El mercado, profundamente globalizado, reclama puntos de vista innovadores, y servicios y productos cada vez más personalizados y flexibles. En este sentido, encajar esta demanda cambiante con una planilla diversa otorga mayores posibilidades de éxito.

La gestión de dicha diversidad será única y distinta en cada organización, atendiendo principalmente a su misión, valores, ubicación geográfica, adquisición de cultura, entre otras muchas variables, sumándose además el entorno globalizado en el que actúan los mercados, sometidos a cambios bruscos con variables que escapan muchas veces a nuestro control.

Por otra parte hay que tener en cuenta que el concepto de diversidad no es propiedad exclusiva de los departamentos de Recursos Humanos, sino que ha de ir de la mano y alineado con el negocio y los objetivos estratégicos de la compañía. La empresa, con una buena gestión de su diversidad, tenderá a anticiparse y adaptarse a dichos cambios, y verá cómo afectan a sus principales grupos de interés.

El negocio claramente deberá estar alineado con la política de diversidad que la empresa ha consensuado, y deberá hacerla suya, entendiendo las ventajas competitivas que aporta.

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, LA PIEDRA ROSETTA DE LA DIVERSIDAD**

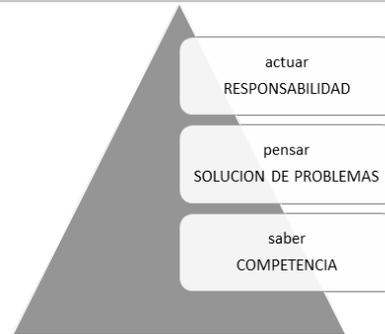
La gestión de la diversidad nace por tanto, en una primera etapa, de una metodología propia en la selección de sus profesionales. Partiendo de la realización de una descripción objetiva de un puesto de trabajo, conforme a la titulación requerida, funciones, responsabilidades y años de experiencia como los tres grandes núcleos a considerar en un proceso de selección, deberíamos ser capaces de orientar dicha selección a la medición de la capacidad y adecuación al puesto de dichos profesionales, lo cual significa que no siempre el mejor capacitado/a técnicamente sea sinónimo de mejor candidato/a ¿Por qué razón?

En primer lugar debemos ser capaces de evaluar quién ofrecerá las mejores competencias requeridas en ese puesto de trabajo. Es decir, no presuponer que contratar un perfil cerrado nos asegura el éxito, (seleccionar por ejemplo solo ingenieros/as en la cadena de mando porque la cadena de mando está formada principalmente por Ingenieros/as) sino ir más allá y preguntarnos cómo dicho profesional será capaz de conseguir sus resultados, es decir, contrastar que sus características individuales (motivación, modo de ver la vida, modelo de pensamiento, experiencia real, valores, rasgos, etc.), le permitan a esa persona desempeñarse óptimamente en su puesto de trabajo, abriendo de ese modo la diversidad a un mayor número de variables a considerar.

En un mundo ideal, aspirando a un modelo de selección basado en una captación de talento alineada con la diversidad y la no discriminación, ¿cuál sería el CV más conveniente para acometer un proceso de selección? Un CV ciego, en el que no figurara el género, la edad, el centro en el que se ha obtenido dicha titulación, el domicilio postal completo, ni fotografía alguna del candidato/a, poniendo solo el énfasis en la experiencia y la titulación requerida como punto de partida. Este modelo funciona de algún modo en países anglosajones y garantiza, en buena medida, no solo la no discriminación de los mandos en procesos de selección, sino la consecución de una diversidad plena.

En este punto topamos con los llamados sesgos inconscientes, es decir, con paradigmas o atajos mentales preestablecidos que nos dirigen a una interpretación errónea de la realidad, y por consiguiente a aumentar la desigualdad y discriminación. En muchas ocasiones no son dolosos, es decir, se producen sin una intención de discriminación, pero la realidad es que se producen y son modificables. Algunas compañías introducen dentro de sus planes de formación programas para corregirlos.

**FIGURA 3  
PRINCIPALES DIMENSIONES DE UN PUESTO**



Con la información que nos otorga un CV convencional no llegamos a calibrar la adecuación de una persona al puesto que opta

Fuente: Clece

Se dirime el empleo de la Inteligencia Artificial para la corrección de estos sesgos, intercambiando el sesgo humano por la decisión de una máquina, si bien será crucial el alineamiento correcto de los criterios de recomendación de estas plataformas para su aprendizaje automático.

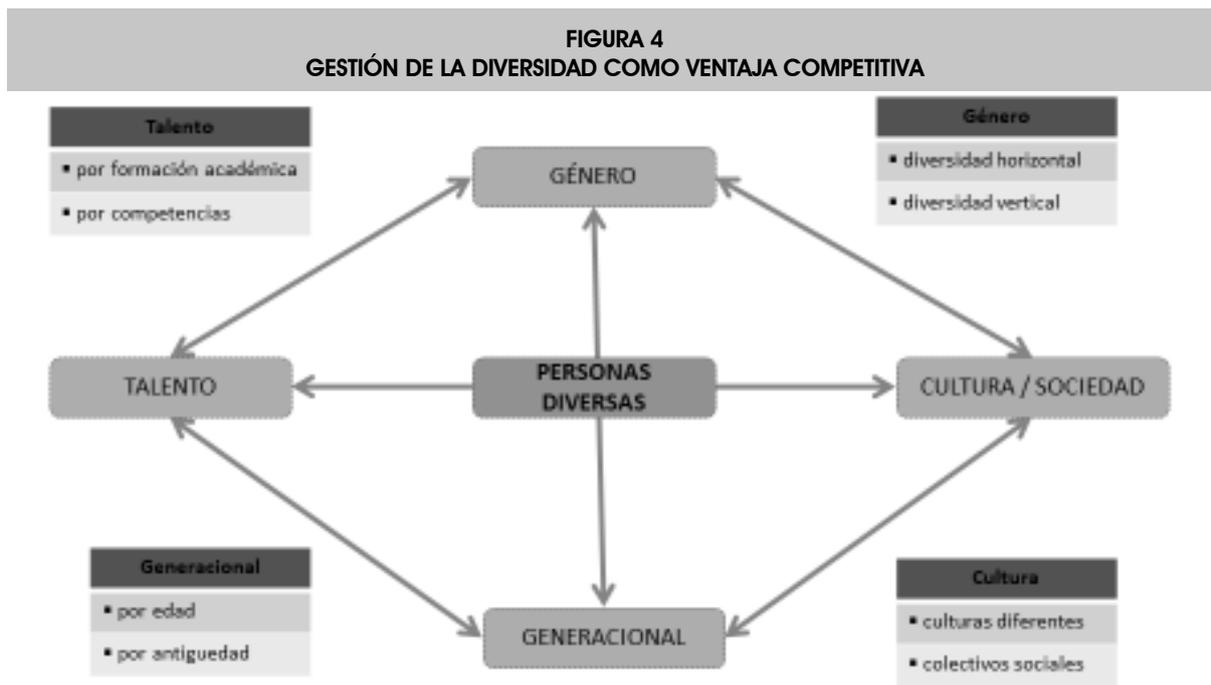
Todo puesto existe para obtener resultados.

Por tanto, desde un punto de vista de empresa diversa, deberíamos lograr que cualquier empleado/a, más allá de sus diferencias, se sienta realmente involucrado en la marcha de la compañía. Ese sentimiento de inclusión, vinculado en última instancia con el compromiso, implica tres cuestiones que deberían ser una prioridad en cualquier departamento de Recursos Humanos:

1. La productividad, o el esfuerzo de un profesional por conseguir sus resultados.
2. La reputación de la compañía, no solo evaluada con sus acciones sino a través de las valoraciones de sus profesionales.
3. La capacidad de retención que tenga la organización respecto a sus profesionales.

Una vez que aceptamos que la calidad está en la diversidad y no en la homogeneidad, o por lo menos como punto de partida si queremos enriquecer la toma de decisiones en una organización, no podemos detenernos en este punto si no gestionamos nuestra diversidad. En efecto, una vez que hemos conformado una red de profesionales diversa, seleccionada esencialmente por sus competencias, habremos de gestionar dicha diversidad de manera adecuada para integrarla dentro de la organización y del negocio.

En este sentido, no basta con reconocer el hecho de que desarrollamos nuestro trabajo en una sociedad plural y diversa, fuertemente tecnificada, que nos permite estar en contacto y trabajar con y des-



Fuente: Clece

de cualquier parte del mundo, sino de aprovechar esta circunstancia como una oportunidad de mejorar nuestro posicionamiento y reputación, atrayendo talento y, en última instancia, mejorando nuestros resultados y competitividad.

#### CUATRO TIPOS BÁSICOS DE DIVERSIDAD

##### Diversidad de género

La tipología de diversidad más regulada y amparada tanto a nivel nacional (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres; el artículo 14 de la Constitución española establece el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo) como a nivel europeo y universal (la Igualdad constituye un principio fundamental en la Unión Europea desde el Tratado de Ámsterdam de 1999, debiendo integrarse en todas las políticas y acciones de la Unión; Convención sobre la eliminación de toda forma de discriminación contra la mujer aprobada por Naciones Unidas en diciembre de 1979).

##### Diversidad de talento

El talento es lo que aporta el valor añadido fundamental en una compañía. Si se presupone que se opera en un mercado uniforme en el que se compete en igualdad de condiciones y bajo el mismo marco jurídico, tendrán más posibilidad de éxito aquellas personas cuyo talento destaque sobre las demás, añadiéndose además que se compete en extrema globalización, donde no valen reglas locales y sí parámetros que integren culturas distintas. El

talento puede traducirse en un plano objetivo (habilitación académica) y en un plano subjetivo (competencias).

##### Diversidad cultural y de origen

La generación en la que la persona haya crecido, imbricada en un contexto sociocultural y país de origen, suponen factores decisivos en compañías que requieren un establecimiento global, aunados en una misión y objetivos comunes.

##### Diversidad generacional

La inserción de plantilla que obedezca a distintas franjas de edad, y por tanto que mezcle personas jóvenes recién graduadas o con pocos años de experiencia, con personas con un bagaje más amplio, contribuye a poner en valor la diversidad en la composición de equipos y toma de decisiones.

#### GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

En cualquier caso no caigamos en el error de considerar que la gestión de la diversidad es sencilla de implementar. Como se dice en ámbitos deportivos, lo importante no es ganar sino mantenerse. Una correcta gestión de la diversidad implica la participación de la Dirección y de las cadenas de mando, al margen de una correcta planificación respecto a las tareas e hitos a llevar a cabo, teniendo en cuenta que la diversidad en una organización es un "animal" cambiante, dinámico, que necesita ser supervisado y mantenido, tanto en su parte intangible como en la aportación de indicadores adecuados.

Podemos agrupar seis palancas principales en la gestión de la diversidad

1. Establecer un cuadro de mando formal, con una planificación de proyecto riguroso. En este caso es relevante introducir hitos/indicadores que tengan que ver con la diversidad. Por ejemplo:
  - Contar con una política o compromiso público con la diversidad y no discriminación.
  - Establecer instrumentos de medición.
  - Índices más habituales: Género, Edad, Diversidad Funcional, Origen Etnocultural, Colectivos vulnerables. Se puede hacer un diagnóstico previo y un objetivo partiendo de la fotografía inicial.
  - Integración o creación de planes de Igualdad.
  - Indicadores de diversidad en equipo directivo y/o cadena de mando.
  - Integración en impactos de comunicación.
  - Encuestas
  - Planes de carrera como factor dinamizador de la diversidad.
  - Conciliación, como factor igualador respecto al género menos favorecido.
  - Acogida y mentoring como factor de alineamiento de objetivos y transmisión de conocimiento.
  - Protocolos para evitar discriminación o expedientes de acoso.
2. Debe ser una decisión comandada por la Dirección de la Compañía, con un compromiso real, e integrada transversalmente dentro de la organización. Puede implicar incluso, en algunos casos, el nombramiento de recursos humanos que adopten un rol específico que garanticen la correcta gestión de la diversidad.
3. La implantación y gestión de la diversidad requiere tiempo y esfuerzo, y normalmente los plazos de implantación y evaluación suelen ser largos, contando además, no solo la consolidación, sino el mantenimiento y los cambios sobrevenidos que hubiera que acometer por el entorno cambiante y flexible de las organizaciones hoy en día. Su transversalidad implica que afecta a todas las áreas y cultura de la compañía, no siendo, por tanto, un proyecto autónomo y encapsulado.
4. Siendo responsabilidad de Recursos Humanos pilotar un cambio como este, todas las áreas deben entender y actuar como impulsores de esta transformación, pudiendo incluir formación y sensibilización periódica al respecto.

5. Hablamos de un cambio cultural, y por tanto es posible que haya que integrar distintos estilos de liderazgo que, en algún caso, haya que transformar o modelar para acomodar la correcta gestión de la diversidad.
6. La comunicación debe realizarse de forma continua. No me refiero al proyecto en sí, sino a cuestiones que tienen que ver con la diversidad y que están presentes con mucha frecuencia en una organización. Hay que alimentar de contenido el proyecto y cualquier avance ha de ser comunicado sin reparos, utilizando los canales de comunicación interna que estén establecidos al efecto. Esta comunicación no solo ha de ser interna, sino también externa, focalizada a los principales grupos de interés de la compañía.

#### VENTAJAS DE LA DIVERSIDAD

Disponer de una mayor riqueza de alternativas y planteamientos en la toma de decisiones origina:

- Atracción de talento. Se valora a las personas por sus ideas y competencias laborales, sin ningún otro sesgo, potenciando la visibilidad de la compañía.
- Mejora de la reputación de la compañía, a través de la puesta en valor y/o comunicación a sus grupos de interés.
- Mostrar las diferencias entre las personas no como una barrera sino como una oportunidad en los equipos de trabajo, potenciando la diversidad como una fuente de riqueza en la toma de decisiones.
- Mejora de la creatividad e innovación. Distintos puntos de vista de personas diversas con experiencias múltiples, potencian la creatividad e innovación.
- Riqueza en la toma de decisiones.

#### LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD SOBREPASA EL ÁMBITO CORPORATIVO

Las empresas podemos poner nuestro grano de arena cuando tenemos políticas consolidadas de diversidad, trascendiendo el marco corporativo. En este sentido no se reflexiona sobre las posibilidades de influencia que determinadas políticas de diversidad pueden tener en distintas comunidades locales. Las empresas, como representación capital de la sociedad en la que vivimos, podemos contribuir a mejorarla o empobrecerla, pues las corporaciones no dejan de ser espacios de socialización en las que se ponen encima de la mesa interacciones y valores que debieran combatirse de forma homogénea, pudiendo ser referentes y modelos de cada reflexión personal: el nosotros frente a ellos, factores de identidad, discriminación social a algunos colectivos, etc.

Por ejemplo, el Área de Igualdad de una compañía podría contribuir a romper estereotipos de género en la escuela, sensibilizando para quebrar roles predeterminados en los oficios tradicionalmente considerados femeninos o masculinos. Se puede preguntar qué tiene que ver con su modelo de negocio el que una compañía dedique tiempo a impartir este tipo de programas de sensibilización en una red de escuelas de Formación Profesional, cuando no tiene que ver con sus objetivos o estrategia. Si esta compañía tuviera falta de talento, podría sembrar a largo plazo para dotarse del talento necesario, influyendo en que existan más mujeres que estudien ramas de ingeniería o robótica, por ejemplo, si ambos perfiles están próximos a su modelo de negocio, pero además si lo comunicamos adecuadamente a nuestros grupos de interés, el favor que estamos haciendo a nuestra reputación es sustancial, ¿o acaso hay algo más importante para una compañía que su reputación?

## EL FUTURO DE LA DIVERSIDAD ↓

La implantación de automatizaciones e Inteligencia Artificial en la manera de gestión y toma de decisiones en la compañías va a cambiar (está cambiando ahora mismo) la manera de entender los modelos de negocio y la toma de decisiones, en algunos casos pudiendo deshumanizar las relaciones laborales y, sobre todo, demandando habilidades nuevas y distintas entre los futuros empujados/as de las corporaciones.

*La demanda de habilidades sociales y emocionales, como comunicación y empatía, crecerá casi al mismo ritmo que la de conocimientos tecnológicos avanzados. Las competencias digitales básicas han aumentado en todas las ocupaciones. De igual modo, la automatización provocará una mayor necesidad de habilidades cognitivas avanzadas, particularmente pensamiento crítico, creatividad y procesamiento de información compleja. La demanda de tareas físicas y manuales sufrirá una declinación, aunque continuará siendo la categoría principal hacia 2030 en muchos países. El ritmo de cambio en las habilidades se ha acelerado, y podría conducir a desbalances entre la oferta y la demanda para algunas competencias. (Las promesas y los desafíos de la era de la inteligencia artificial, McKinsey Global Institute, James Manyika y Jacques Bughin, 2018*

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/the-promise-and-challenge-of-the-age-of-artificial-intelligence/es-cl#>

La automatización de algunos procesos contribuirá, en primer lugar, a que la atracción de talento esté aún más enfocada hacia perfiles STEM (Science, Technology, Engineering y Mathematics) pero igualmente serán claves competencias como la capacidad de adaptación, de resolución y, en efecto, habilidades sociales e inteligencia emocional, con el fin de contrapesar la distorsión de la identidad corporativa debido a la irrupción de la tecnología. ¿Esta irrupción es de tal calado que modifica la

identidad de las corporaciones? ¿Dónde queda la capacidad de gestión/toma de decisiones de un responsable cuando es una máquina quien va a tomar decisiones? ¿Cómo alinear la irrupción de la Inteligencia Artificial con una cultura de compañía? Es evidente que el algoritmo de una Inteligencia Artificial puede tomar decisiones con menor margen de error que las que toma un ser humano, pero nunca podrán ser todas ni podrá sustituir una cultura corporativa sólida y consistente en la que las personas seguirán siendo el hilo conductor de todos y cada uno de los modelos culturales en los que se asiente una corporación en sus distintos ámbitos de servicios y actividades.

## DIVERSIDAD E INCLUSIÓN DE COLECTIVOS VULNERABLES Y DIVERSIDAD FUNCIONAL ↓

¿Cuáles son nuestros grupos de interés? Esa es la pregunta que nos deberemos hacer para construir una adecuada política de diversidad.

Otra cuestión importante es contribuir a quebrar el prejuicio respecto a la inclusión de colectivos vulnerables y a su capacidad para cumplir sus tareas en una organización.

Descendiendo a lo que hacemos en mi compañía, nuestra diversidad está fuertemente comprometida con la inclusión de colectivos vulnerables y personas con diversidad funcional.

Esta decisión que apoya la diversidad como una fuente de conocimiento y talento no es superficial, atendiendo al contexto de mi organización.

Hay varias razones fundamentales:

Se trata de una empresa con miles de empleados/as, vinculada al sector servicios, con masiva presencia nacional, gran variedad de actividades productivas, en muchos casos en profesiones que no requieren un requisito académico concreto. Esta gran cantidad de capital humano se incardina en las personas, que son quienes con su trabajo en distintos servicios para el ciudadano/a, acometen labores que comienzan y finalizan el mismo día o en ciclos cortos de tiempo (limpieza de interiores, jardinería, atención a usuarios vulnerables...). Es decir, el trabajo de nuestros empleados/as es invisible pero esencial en la mayoría de los casos (basta con una pandemia para poner en valor el hecho de que estas profesiones han resultado claves y críticas en el quehacer diario de nuestra sociedad y en la gestión de una situación como la actual).

Pero volvamos a la pregunta inicial de este apartado: ¿quiénes son nuestros grupos de interés? Si mi compañía está en la calle, presente en todos los sectores de la sociedad, y dispone de la posibilidad de dar empleo en mayor medida que otras organizaciones, por la naturaleza de nuestros contratos y servicios, mis grupos de interés estarán relacionados

con la sostenibilidad misma de la sociedad a través de la cual prestamos distintos servicios vinculados con la Administración Pública.

Este hecho nos llevó a preguntarnos cómo podíamos integrar, en una plantilla tan variada y de gran volumetría como la nuestra, a un colectivo sobre el que recaen prejuicios desmedidos basados en el desconocimiento e igualmente indicadores objetivos y demostrables que inciden en su vulnerabilidad.

Cuando hablamos de colectivos vulnerables, podemos indicar lo siguiente:

- El talento no entiende de etiquetas y por tanto no tiene que ver con pertenecer a un colectivo vulnerable.
- Los colectivos vulnerables tienen un mayor índice de desempleo, aumentado significativamente por la crisis de la COVID-19 (jóvenes, inmigración, mayores de 45, trabajadores con problemas de salud, personas con empleos elementales no adaptables a trabajo a distancia).
- Existen prejuicios respecto al rendimiento de este colectivo. Se etiqueta de inmediato a las personas sin tener en cuenta el valor que pueden aportar
- Las mujeres tienen un riesgo más elevado de pertenecer a un colectivo vulnerable, normalmente provocado por la incompatibilidad de conciliación, entre otras razones de índole cultural, debido a la existencia de roles predeterminados que perviven en nuestra sociedad.
- Existencia de un tejido social formidable en España que da amparo a este colectivo en procesos de formación ocupacional e integración laboral.
- Existencia de bonificaciones a la contratación.
- Colectivo normalmente carente de oportunidades, muchas veces expulsado del mercado laboral, sin oportunidades en formación ocupacional.
- Colectivo sin formación específica sobre cómo encontrar empleo o cómo elaborar un CV.

Por otra parte es evidente la existencia de barreras respecto a la contratación de colectivos vulnerables, más propias del perfil tipo asociado a este colectivo, en mayor medida cuando hablamos de personas provenientes de exclusión social:

- Carencias de formación y de cultura de aprendizaje permanente, y en muchas ocasiones escasa formación de base provocada por un abandono prematuro de los estudios.
- Dificultad de acceso a formación ocupacional o a poder ocuparse en una actividad formativa que le requiera un tiempo de dedicación prolongado, en la que no genere ningún ingreso.

- Pocas experiencias laborales demostrables, en muchas ocasiones no registradas oficialmente (economía sumergida) o vinculadas con sectores con escasa empleabilidad o sometidos a alta rotación, eventualidad y precariedad.
- Perfiles en muchas ocasiones vinculados a baja autoestima y poca motivación, consecuencia, en muchas ocasiones, de periodos de larga duración en desempleo.
- Carencia de herramientas de búsqueda de empleo y orientación profesional
- Mayor exposición a la brecha digital y a la falta de acceso y uso de tecnologías de información y comunicación.

A este conjunto de dificultades hemos de añadir la gran heterogeneidad de perfiles, grupos de edades, distintos tipos de colectivos y características socio-culturales en función de su procedencia, peculiaridades propias de exclusión y marginación. Nos hallamos ante una suma considerable de casuísticas difícilmente agrupables, que han de ser analizadas por separado, cada una de ellas con soluciones específicas y determinadas.

#### CLECE: CLAVES DEL ÉXITO DE NUESTRO MODELO DE INTEGRACIÓN

Nuestro modelo de diversidad está basado en la inserción de colectivos vulnerables. Como compañía con la posibilidad de ofrecer empleo con mucho volumen de contratos, quisimos convertir en oportunidades todas las barreras comúnmente aceptadas con la vulnerabilidad y que observamos en el punto anterior.

Hoy más de 9.200 personas pertenecientes a colectivos vulnerables forman parte de nuestra plantilla.

Por colectivo vulnerable entendemos:

- Personas con diversidad funcional.
- Mujeres víctima de violencia de género.
- Personas provenientes de exclusión social.
- Víctimas de terrorismo.

¿Dónde están las claves?

#### A) Apoyo de Dirección

Explícito, con implicación y compromiso. Sin el apoyo de Dirección y de la cadena de mando este proyecto no sería posible. Este compromiso es explícito, permanente y supervisado periódicamente, enmarcado dentro de nuestro Proyecto Social. El camino de una persona vulnerable hacia el empleo es largo y complejo. Nosotros lo que pre-

**FIGURA 5**  
**CLECE EN ALGUNAS CIFRAS Y DATOS**



Fuente: Clece

tendemos es sencillamente cerrar el círculo y facilitar la inserción de dicha persona en la sociedad, entendiendo que sin un empleo y la consiguiente independencia económica persiste una evidente situación de desamparo y vulnerabilidad social. En cualquier caso es la pervivencia de nuestro modelo de negocio lo que permite que este proyecto salga adelante y que se convierta en un compromiso sostenible en el tiempo.

#### B) En cada una de nuestras Direcciones Regionales hay un equipo de Inserción Laboral:

Existencia de un equipo de selección cuya prioridad es la contratación de colectivos vulnerables. Es decir, ante la petición de un puesto de trabajo, analizamos las características del puesto y observamos si dichas características son compatibles con la contratación de un colectivo vulnerable. Este análisis viene determinado por dos condicionantes:

- Qué compatibilidad existe entre el puesto y la inserción de una persona con diversidad funcional.
- La habilitación académica requerida para ocupar dicho puesto.

Este equipo de profesionales actúa igualmente como sensibilizadores internos de cara a los agentes de contratación en Clece, sumándose además a labores de asesoramiento interno.

Este equipo de selección supone el contacto principal con entidades sociales.

#### C) Más de 300 acuerdos con entidades sociales a nivel nacional. Conocimiento de capilaridad social

Suponen nuestra principal fuente de reclutamiento por su conocimiento de perfiles y especialización según el colectivo vulnerable.

Disponemos de acuerdos marco con entidades de cobertura nacional y acuerdos con otras entidades que solo actúan a nivel autonómico, provincial o local.

Este proyecto resultaría inviable si no fuera por la formidable labor del tercer sector. Resultan un puente necesario e imprescindible debido a que:

- Forman a estos colectivos en competencias laborales específicas, imprescindibles para acceder a un puesto de trabajo.
- Intermedian con Clece para acomodar y graduar la incorporación de estas personas.
- Ofrecen no solo intermediación laboral, sino la posibilidad de celebrar programas formativos de intermediación laboral, hechos a medida de las empresas para acometer perfiles demandados y recurrentes en un periodo de tiempo.

Añadimos, no solo la relación estrecha de gana-gana con estas entidades, sino la creación de eventos propios de inserción laboral, habiéndose celebrado dos ediciones bajo la marca Laboral-Mad en Madrid, con la programación de más de 4.000 entrevistas de trabajo, como evento más significativo.

#### D) Sensibilización de mandos medios de la compañía

Actuar con los agentes directos que activan las contrataciones, en nuestro caso Encargados/as y Jefes/as de Servicio.

- Dos objetivos principales:
- Eliminar prejuicios y estereotipos existentes

Experimentar con actividades donde el asistente pueda empatizar de forma vivencial el rol de una persona con discapacidad.

#### E) Existencia de Unidad de Apoyo. Inclusión e integración

Para lograr una plena inclusión no es lo mismo contratar que integrar. Por este motivo se han creado Unidades de Apoyo o equipos de personas cuya única labor es la de ayudar en la integración y atención de personas ya incorporadas a la compañía y que provengan de colectivos desfavorecidos. Entre las distintas actuaciones de la Unidad de Apoyo se encuentran:

- Intervenciones individualizadas
- Mediación y resolución de conflictos en periodo de adaptación laboral.
- Información, valoración, orientación y asesoramiento.
- Gestión/tramitación de documentación
- Gestión del absentismo laboral
- Promoción o mejora laboral. Movimientos horizontales de puesto.

#### D) La figura del Delegado Social

Con el fin de potenciar nuestro Proyecto Social, y subrayando la importancia de encontrar agentes de sensibilización ante nuestros grupos de interés, internos y externos, se creó en nuestra organización una nueva figura orgánica denominada Delegado Social.

Se buscó un perfil interno, una persona que conociera bien la compañía, que hubiera trabajado en posiciones de gestión y que además contara con una sensibilidad significada en materia social. Las funciones encuadradas en esta figura son las siguientes:

- Promocionar, desarrollar y potenciar el Proyecto Social a nivel interno.
- Actuar como agente de comunicación del Proyecto Social entre nuestros grupos de interés externos.
- Desarrollar y patrocinar colaboraciones con asociaciones del Tercer Sector.

- Desarrollar y promocionar acciones sociales que otorgaran a la organización un posicionamiento de reputación, complementando la inserción laboral de colectivos vulnerables. En este sentido se crearon premios propios (Premios Compromiso) en los que se galardonaba y recompensaba económicamente proyectos a nivel nacional vinculados con las tres categorías de colectivos vulnerables, además de celebrar foros en distintos lugares, en los que se intercambian experiencias sobre la integración y situación de colectivos vulnerables, con la participación de distintas administraciones, entidades sociales y representantes de la alta dirección de la compañía.
- Centralizar y producir información social destinada a todos los grupos de interés

#### CONCLUSIÓN: TRANSFORMANDO BARRERAS EN OPORTUNIDADES

- Frente a las carencias de formación y de cultura de aprendizaje permanente, y en muchas ocasiones escasa formación de base: ofrecer oportunidades en posiciones que no requieran una formación específica, con independencia de la formación en el propio puesto de trabajo.
- Frente a las pocas experiencias laborales demostrables, en muchas ocasiones no registradas oficialmente (economía sumergida) o vinculadas con sectores con escasa empleabilidad o sometidos a alta rotación, eventualidad y precariedad: participar en procesos de selección donde se tiene en cuenta esta circunstancia, entendiendo el contexto de los perfiles que tenemos entre manos, atendiendo en mayor medida a lo que pueden aportar que a la verificación oficial de sus registros laborales.
- Frente a las personas con baja autoestima y poca motivación, debido a periodos de larga duración en desempleo: en colaboración con las entidades del Tercer Sector, observamos que el nivel de motivación por su inclusión en el mercado laboral es superior a la media, y por tanto su nivel de implicación y desempeño, por la oportunidad otorgada, es más que loable.
- Frente a las carencias en herramientas de búsqueda de empleo y orientación profesional: en colaboración con entidades del Tercer Sector, participamos en talleres de formación para suplir esta carencia. Creación de instrumentos de comunicación específicos, web inclusión y empleo: <https://www.inclusionyempleo.es>
- Frente al riesgo de tratar de forma impersonal a todos los colectivos, como si fueran uno por igual las consecuencias de pertenecer a un colectivo vulnerable son muy distintas entre sí,

al margen del contexto sociocultural: creación de Premios compromiso y foros en toda España, entre agentes implicados en la Inserción laboral (Administraciones, Entidades Sociales y representantes de la compañía). Disponemos de un Centro Especial de Empleo propio. Creación de Unidades de Apoyo para favorecer la inclusión de las personas provenientes de colectivos vulnerables.

- Frente al desconocimiento y prejuicios respecto a la aportación de valor de personas que

se integran en la organización provenientes de colectivos vulnerables: creación orgánica del puesto de Delegado Social.

- Frente al mayor riesgo de las mujeres tienen mayor riesgo de caer en situaciones de vulnerabilidad: por la naturaleza de las actividades de las que nos ocupamos, podemos ofrecer una alta empleabilidad a mujeres que no tengan formación y que están dentro de una situación de vulnerabilidad o próxima a ella.

---

# LOS VALORES SON NEGOCIO: LA IMPORTANCIA DE NUESTRAS PERSONAS

**TOMÁS PASCUAL GÓMEZ-CUÉTARA**

PASCUAL

Innovación, digitalización, sostenibilidad, transparencia, personas, crecimiento económico. Los retos a los que se ha tenido que enfrentar tanto el sector privado como las instituciones públicas han sido muchos y muy variados. Y, sin duda, lo siguen siendo. Unos retos que se han visto impactados por un contexto de crisis sanitaria de absoluta excepcionalidad que ha llegado sin que nadie lo esperara.

Sin embargo, y aunque sea necesario repensar y reordenar las prioridades estratégicas en un momento como el actual de acuerdo con los cambios sociales que estamos observando y a las nuevas necesidades de una sociedad en transformación, los retos a los que nos enfrentamos como empresa siguen siendo los mismos. Impulsar la innovación, implementar la sostenibilidad como eje transversal a todo el negocio, ser responsables y transparentes con nuestros públicos, cuidar de nuestras personas y, por supuesto, seguir siendo rentables.

Para nosotros, y me atrevería a decir que, para la industria alimentaria en su conjunto, algunos de ellos son más que fundamentales para afrontar el futuro con seguridad, solidez y responsabilidad.

## UNA HISTORIA HECHA POR PERSONAS

En el año 1969, Tomás Pascual Sanz decidió hacerse cargo de una cooperativa de leche en quiebra. Con 43 años, una edad que hoy en día casi

se consideraría avanzada como para embarcarse en un proyecto de esa envergadura, y un espíritu emprendedor comenzó a cambiar y revolucionar el mercado lácteo de nuestro país. Han pasado más de 50 años y esa antigua cooperativa en quiebra es hoy una de las marcas más conocidas del mercado nacional: Pascual. Una compañía con un portfollio de más de 200 productos, 6 plantas industriales, 27 delegaciones y más de 2.300 empleados.

Desde sus inicios, Pascual ha sido una empresa innovadora, consciente de que cada pequeño detalle podría marcar la diferencia con sus competidores y ayudar a mejorar a sus trabajadores. No buscaba solamente crecer de forma rentable, sino aportar bienestar y calidad de vida a sus consumidores. Uno de nuestros primeros avances introducidos en el mercado fue el hoy tan conocido y utilizado brik de leche. En los años 70 hubo grandes transformaciones sociales, aumentando la población y moviéndose del campo a las ciudades; y, en este contexto, la leche se convirtió en un alimento fundamental en las familias españolas, conservándose durante mucho

más tiempo, sin necesidad de frío, con una mayor facilidad para transportarla y consumirla.

En su afán de buscar el mejor producto, Tomás Pascual Sanz viajó por toda Europa para conocer los sistemas y procesos más innovadores y punteros del momento. En Inglaterra descubrió una máquina que respetaba el sabor y las propiedades de la leche a la vez que permitía su conservación durante tres meses sin necesidad de frío: la uperización. Ésta sometía la leche a una inyección de vapor a 148 grados durante 2,4 segundos y conseguía una total destrucción de las bacterias. Poco después, en Suecia, conoció un formato de cartón reforzado con capas de aluminio que permitía conservar la leche mucho más tiempo y en las mejores condiciones. Estos dos hallazgos llevaron a Pascual a introducir en España el primer tetrabrik aséptico de leche, que ofrecía una nueva manera de consumir la leche ya que, hasta el momento, este alimento se disfrutaba en el día y en bolsas o botellas de cristal.

Desde el primer momento se caracterizó la marca, con una gran esencia familiar, por la preocupación por el origen del producto y la relación con los ganaderos. Don Tomás Pascual asesoraba a los productores en el manejo de la explotación y otros aspectos clave. Una relación que, muchos años después, tratamos de conservar.

En el año 1980 se lanza Leche Pascual Desnatada, la primera del mercado, con el objetivo de adaptarse a los gustos y necesidades de los consumidores. Asimismo, cinco años después apareció Leche Pascual Semidesnatada. Sin embargo, la compañía no se dedicó exclusivamente al mercado lácteo. Con la compra de los manantiales de Bezoya, Agua de Cardó y Zembra, Pascual empezó a posicionarse también el mercado de aguas minerales. También en el de zumos, lanzando la famosa marca Zumosol. Después la mantequilla y la nata, además de las bebidas de leche con zumo de frutas que nacieron bajo la marca Bifrutas (por aquel entonces Bio Frutas).

En el año 1994, se inicia la expansión internacional. Pascual fue la primera empresa fuera del territorio estadounidense en conseguir la homologación Grado A concedida por la Food & Drug Administration, la máxima certificación de calidad de la administración americana.

Más adelante, en el año 2002, nace en el mercado la primera bebida de soja, Vivesoy, llevando al gran consumo una bebida que solo estaba en establecimientos especializados. En 2005, Pascual vuelve a ser pionera con el lanzamiento al mercado de la primera botella de plástico PET aséptico para envasado de Leche Uperizada, asegurando en este novedoso envase la misma calidad que el tetra brik. Aparecerán también más adelante Zumos Pascual, Mocay, DiaBalance, The Goods... Siempre en constante movimiento. Además, con el afán de llegar a todos los puntos de España y aumentar su capilari-

dad nace en 2013 Qualianza, el distribuidor de los productos de Pascual, así como de las marcas con las que fijamos alianzas estratégicas.

Pero no todo es negocio, y en 2007, un año después del fallecimiento de nuestro fundador, y con la ambición de seguir cuidando de las personas, nace el Instituto Tomás Pascual Sanz. Una entidad concebida para mantener el legado del fundador en pro de la salud y la calidad de vida, habiendo focalizado desde entonces su actividad en la divulgación de hábitos saludables.

Como se puede observar a través de la historia de la compañía, Pascual presta gran atención no solo al producto y a sus clientes, sino también a sus personas, sin duda, el activo más valioso que puede tener una compañía. Es por eso por lo que siempre hemos estado comprometidos con su desarrollo y bienestar, favoreciendo políticas de Empresa Familiarmente Responsable.

Hemos desarrollado varias iniciativas centradas principalmente en la consolidación de los procesos de Talento de la compañía. Retos como el ascenso de la mujer a puestos de Dirección o la integración laboral de personas con discapacidad en Pascual han sido claros ejes de trabajo a lo largo de nuestra historia. Y es que, para nosotros, las personas deben estar en el centro.

En 2015, fruto de una profunda reflexión, se vio la necesidad de seguir impulsando estos aspectos, incluso desde una óptica todavía más abierta y plural, que va más allá de garantizar la igualdad de oportunidades y que se centra en la gestión del Talento Diverso como palanca transformadora y aceleradora de los retos que nos hemos marcado como compañía. Un proceso en el que hemos tenido en cuenta la voz y la participación de nuestros empleados. Algunos de nuestros objetivos han sido, son y seguirán siendo conseguir el desarrollo de mujeres en puestos de dirección, la integración real de las personas con discapacidad, el impulso de la diversidad y la multiculturalidad, y la gestión de los seniors y millennials; siempre en un contexto abierto y plural que constituye fuente de creatividad e innovación.

El proyecto está estructurado en torno a 3 grandes ejes de trabajo: liderazgo inclusivo, en donde se trabaja con los líderes para fomentar la generación de contextos participativos en donde las personas puedan desarrollar todo su potencial. Un segundo eje, centrado en la consolidación de los procesos de talento, como base para fomentar la incorporación y el desarrollo del talento diverso en Pascual y un tercer eje basado en la comunicación y sensibilización del proyecto, un proyecto que es de todos, y que quiere poner en valor la gestión de la diferencia en Pascual como ventaja competitiva.

La realidad es que los retos no pasan únicamente por poner en valor los productos, sino también todas las iniciativas enfocadas a mejorar la cadena de va-

lor y las relaciones con todos los grupos de interés de la compañía a través de una gestión ética, responsable y excelente. La historia de Pascual todavía no ha terminado, pues sigue formulando y planificando la ruta para afrontar los distintos retos estratégicos que surgen de la escucha de las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés y del análisis del contexto interno y externo.

### CONSTRUYENDO LA EMPRESA SOBRE UNOS VALORES FUNDACIONALES SÓLIDOS

Nuestro propósito como compañía es «dar lo mejor para el futuro de la alimentación» y para conseguirlo nos basamos en un modelo de empresa sustentado por una gestión ética, responsable y excelente. Para ello, las personas deben estar en el centro de las decisiones, porque en Pascual siempre hemos tenido muy presente que, sin ellas, hoy no seríamos la empresa que somos.

Nuestros sólidos valores heredados de nuestro fundador, Tomás Pascual Sanz, promueven este modelo de empresa ético y responsable. La gestión de nuestra compañía está basada en las mejores prácticas de buen gobierno corporativo; un enfoque, que se extiende a toda la organización y que nos permite seguir aportando valor y calidad de vida a todos nuestros grupos de interés, entre ellos nuestros empleados y colaboradores.

Cuando hablamos de valores fundacionales, nos referimos a aquellas motivaciones que no han hecho cumplir ya más de 50 años de trayectoria, lanzando productos innovadores al mercado con la ambición de cuidar de las personas.

De este modo, apoyados en la esencia familiar que caracteriza a Pascual, hemos transmitido esfuerzo y dedicación impulsando una actitud emprendedora y fomentando capacidades innovadoras. Algo que no sería posible sin integridad, pasión, calidad, cercanía e innovación, los valores que abanderan nuestro compromiso con la salud y el bienestar. Unos valores que sustentan nuestra forma de entender las relaciones con todas las personas, desde el proveedor, pasando por nuestros empleados, hasta el consumidor final.

### PASCUAL APORTA, UN MARCO Y UN COMPROMISO

Las empresas somos un agente impulsor de cambio, y nuestra actividad debe ser un ejemplo para el resto de la sociedad, por lo que desde Pascual trabajamos por una cadena de valor responsable que impulse un modelo de vida más saludable entre todos sus actores. Un trabajo que no podríamos llevar a cabo sin la colaboración de todas las personas que conforman la compañía. Es su esfuerzo y trabajo diario lo que nos mantiene, después de 50 años, como una de las compañías líderes del sector en España.

Como parte de nuestro compromiso con la sociedad y todos los agentes que la integran, el pasado año lanzamos Pascual Aporta, nuestro marco de gestión responsable. Pascual Aporta integra las iniciativas y acciones de la compañía en torno a tres territorios clave que cubren los grandes objetivos y llegan a todos nuestros grupos de interés: el bienestar y la salud, el desarrollo social en su vertiente más amplia y el medio ambiente. Todo ello unificando, racionalizando y simplificando los proyectos lanzados por las diferentes áreas entorno a estos pilares (Bienestar, Desarrollo y Medioambiente), permitiéndonos preservar los ámbitos propios de gestión y, al mismo tiempo, conectarlos de forma estratégica.

Un marco fruto de la visión plural, diversa e innovadora que caracteriza a nuestra compañía.

### INNOVACIÓN Y PERSONAS, DOS VALORES INSEPARABLES

Sin innovación no hay evolución o crecimiento posible; y esto es algo que vemos en todos los aspectos de la vida, más aún en el ámbito empresarial. A lo largo de la historia de la humanidad hemos visto cómo grandes inventos han revolucionado nuestra forma de ver y entender no sólo el mundo, sino también a las personas que lo conforman. En este sentido y en la gran mayoría de las ocasiones, de una crisis, generalmente surge una necesidad y, con ella, una oportunidad de cambio, de avance. Por ello, sin ánimo de restar gravedad a la situación sanitaria que nos ha tocado vivir, la crisis generada por la llegada de la Covid-19 ha provocado una imperiosa necesidad de adaptación en el tejido empresarial de todo el mundo. Esto exige conocimiento de mercado y resiliencia, eficiencia y creatividad; así como agilidad para anticiparse a las expectativas de nuestros clientes; pero sobre todo nos exige seguir innovando siempre pensando en las personas.

En este contexto en el que la innovación, entendida como un elemento transversal a cualquier organización, tecnología y digitalización se hacen más necesarias que nunca, cobra una especial relevancia cómo debemos impulsarlas teniendo en cuenta a las personas. La innovación es uno de los pilares que ha guiado la actividad de Pascual desde sus inicios y son ya más de 50 años de historia. Pero igual que sin innovación no hay evolución, en Pascual tenemos muy claro que, sin nuestras personas, sin nuestros profesionales, no hay innovación posible.

Y del mismo modo, aplicar métodos, procesos y herramientas innovadoras en la gestión de personas se convierte en un elemento fundamental que nos permitirá alcanzar el éxito como organización. En este punto, se debe tener en cuenta que innovar no es solo aplicar la última tecnología, sino que es también buscar nuevos modelos de liderazgo basados en las personas y de relación con nuestros empleados, así como nuevos canales y formas de llegar a ellos. Porque solo a través de la escucha activa y

una conversación bidireccional seremos capaces de construir la compañía que queremos y que ellos, las personas que la hacen posible se merecen.

De este modo, en Pascual, el diálogo con nuestros empleados se convierte en palanca estratégica. Y, en nuestro caso, esto se concreta en una escucha directa en el día a día, encuestas de clima laboral, creación de comités de empresa, la puesta en marcha de focus group y jornadas participativas, acciones de escucha en centros de trabajo, desayunos y comidas periódicas con Presidencia y despachos con el empleado en nuestro Sistema de Gestión de Desempeño.

### UNA EMPRESA VALE LO QUE VALEN SUS PERSONAS

Tomás Pascual Sanz tomó como punto de partida una premisa que ha marcado todo el desarrollo futuro de la compañía, llegando hasta nuestros días. Una premisa que aún hoy mantenemos porque no podría ser más cierta: «una empresa vale lo que valen sus personas».

De este modo, tratamos de fomentar la creatividad en el seno de la organización, conscientes de que sólo a través del impulso de la co-creación y la diversidad podremos seguir afrontando los retos presentes y de futuro. Siempre acompañando a nuestras personas en sus proyectos y facilitando el desarrollo de la pasión.

Esta filosofía se refleja en toda la gestión de la compañía y en nuestra Política de Personas. Cada vez más, las nuevas tecnologías facilitarán el crecimiento profesional de las personas y, por eso, es esencial identificar el liderazgo y promoverlo, además de garantizar una confianza que favorezca la consecución de los objetivos, tanto individuales como colectivos. Las nuevas herramientas nos ayudarán a elegir nuevos métodos de aprendizaje que hagan más fácil este modelo.

Para empresas que acaben de comenzar su recorrido, es importante que todas las acciones sigan esta filosofía: fomentar la confianza de todas las personas y recompensar las iniciativas dentro de nuestro seno. De esta forma, favoreceremos que las ideas sean escuchadas, aprovechando la diversidad y haciendo hincapié en la igualdad de oportunidades. Todas las personas que formamos parte de Pascual hemos interiorizado esos valores ya comentados, transmitidos de generación en generación. Porque como líder, estoy convencido de que la única vía para que cualquier proyecto perdure es que todas nuestras personas puedan crecer y desarrollarse plenamente.

### NUESTRAS PERSONAS: UN COMPROMISO DE MÁS DE CINCO DÉCADAS

En Pascual llevamos 50 años rigiendo nuestro día a día bajo esa máxima que siempre defendió nuestro fundador Tomás Pascual Sanz y que ha servido de

sólida base para la construcción de una filosofía corporativa enfocada a las personas.

Como decía anteriormente, esta visión la enmarcamos dentro de nuestro sistema de Gestión Responsable Pascual Aporta, que articula nuestra misión en torno a tres territorios: Bienestar, Desarrollo y Medioambiente. Dentro del eje de Bienestar, contribuimos a la salud y correcta nutrición de nuestros grupos de interés a través de nuestros productos y nuestra activa promoción de los hábitos de vida saludables. En el marco de Desarrollo, apostamos por las personas que integran nuestra cadena de valor, asegurando el empleo de calidad y ejerciendo un impacto positivo en las comunidades en las que operamos. Finalmente, desde el punto de vista de Medioambiente, trabajamos activamente por reducir nuestro impacto medioambiental y favorecemos la implementación de la economía circular.

Así, el eje de Desarrollo engloba nuestro firme compromiso con las personas que integran Pascual, blindando la calidad, igualdad y seguridad en el empleo y fomentando, con el aumento de la inversión en formación, el desarrollo del talento de cada empleado y empleada de la compañía.

Este compromiso con nuestro equipo humano se refleja en la elaboración de una política empresarial específica de Personas, que alberga, entre otros objetivos, el alineamiento de todas las personas de la compañía en torno al propósito común; la generación de un entorno laboral inclusivo; el desarrollo de un marco coherente con el proyecto empresarial de Pascual en términos de estabilidad, participación, diálogo, etc.; el fomento del desarrollo integral de las personas a través del desarrollo del talento individual y colectivo o el impulso de un modelo de liderazgo basado en la iniciativa personal, la colaboración y el desarrollo de capacidades individuales y colectivas.

Esta política de personas está planteada para alcanzar la excelencia de nuestros empleados y empleadas y actúa como garante de los altos estándares de desempeño basados en la cultura de la responsabilidad, la exigencia en el trabajo y la orientación a logros y objetivos que caracteriza a nuestro modelo de gestión.

Así, nuestros esfuerzos por ser una compañía que apuesta por el bienestar y desarrollo de su equipo y por la promoción de un entorno igualitario y diverso se han visto recompensados por reconocimientos como el EFR. Ostentamos este sello de empresa familiarmente responsable otorgado por la Fundación Másfamilia desde el año 2008 y, recientemente, lo hemos renovado con el nivel A de excelencia.

Este certificado reconoce nuestra excelente gestión en torno a tres ejes principales: la Conciliación o Responsabilidad Compartida; la Igualdad de Oportunidades y la Diversidad e Integración de la discapacidad. Así, contamos con hasta 206 medidas

encaminadas a garantizar el bienestar de nuestras personas que hemos articulado en las áreas de calidad en el empleo, flexibilidad, apoyo a la familia, desarrollo personal y profesional, igualdad de oportunidades y liderazgo.

Además, llevamos años siendo reconocidos como una de las mejores empresas para trabajar por el ranking anual *Great Place to Work* elaborado por Merco en el que, durante 2019 y 2020 nos hemos posicionado dentro de las 20 mejores empresas para trabajar en España, siendo la empresa española mejor valorada dentro del sector agroalimentario en ambas ediciones.

Este representa un reconocimiento de especial importancia para la compañía, ya que lo recibimos como un reconocimiento a nuestras personas, que son quienes construyen Pascual diariamente, quienes materializan sus valores corporativos y contribuyen a generar un entorno de trabajo enfocado a la excelencia que refleja nuestra visión, misión y cultura empresarial.

Nuestra presencia en el ranking *Best Place to Work* es, asimismo, un reconocimiento a nuestro modelo de liderazgo basado en la confianza y la perspectiva inclusiva; un liderazgo inspirador que promueve la sensación de pertenencia al equipo, la autonomía y la búsqueda de soluciones innovadoras, liderando desde el ejemplo, escuchando activamente a los miembros de todos los equipos y gestionando con eficiencia los potenciales conflictos.

En esta línea, la igualdad y la diversidad son factores clave a la hora de construir y cuidar de nuestros equipos. Así, nos hemos sumado a la Red de Empresas con el distintivo 'Igualdad en la Empresa' que otorga el Ministerio de Igualdad y, solo durante el último año, hemos participado en eventos como La Semana Internacional de la Mujer, el Catálogo de Buenas Prácticas por la Igualdad de 2019 o la jornada 'Cerrar la Brecha de Género'. Estos esfuerzos han sido reconocidos por el sello *Equal Pay Certification*, que garantiza la igualdad salarial entre empleados independientemente de su género.

Estas acciones se enmarcan en nuestro Plan de Igualdad, que se establece como nuestro marco estratégico para desarrollar y consolidar, desde la igualdad de oportunidades, el proceso de gestión de personas como elemento clave para la compañía. Así, se ha desarrollado específicamente para impulsar la igualdad de oportunidades a lo largo de nuestra cadena de valor y evitar cualquier forma de discriminación y se ha sustentado en los valores corporativos para afianzarnos como referentes en materia de igualdad de oportunidades y diversidad y para promover una cultura responsable e inclusiva en toda la compañía.

Nuestro compromiso con la inserción laboral y la igualdad de oportunidades, por su parte, establece la base de nuestro trabajo de cara a normalizar la in-

tegración en las plantillas de personas con discapacidad. En este sentido, ya contamos con más de 70 trabajadores y trabajadoras con discapacidad que conforman el 2,84% de nuestra plantilla, superando la proporción exigida por la legislación actual que se sitúa en el 2,5%. Adicionalmente, proporcionamos contratos indirectos a otras 20 personas con discapacidad, a través del establecimiento de relaciones comerciales con Centros Especiales de Empleo.

En esta línea, contamos con un plan específico en esta materia que tiene como objetivos la mejora de la empleabilidad y la calidad de vida del colectivo de personas con discapacidad y la concienciación sobre la importancia de normalizar su inclusión en las plantillas de empresas de cualquier ámbito. Para ello, impulsamos numerosas iniciativas de comunicación y sensibilización de la mano de diversas asociaciones y organismos que trabajan por la inclusión. Así, desde hace 13 años formamos parte del programa INSERTA de la Fundación ONCE y colaboramos con entidades a nivel local, como la arandina FEA-FES y a nivel nacional, como la Fundación Mapfre, con la que cooperamos a través de su programa inclusivo 'Somos Capaces'.

Asimismo, llevamos 15 años colaborando con el plan ADOP para apoyar al Comité Paralímpico Español y celebramos anualmente el Día Internacional de las Personas con Discapacidad, explorando posibles medidas en materia de accesibilidad y adecuación de puestos de trabajo para este colectivo. Además, participamos en la Feria de Discapacidad de la Comunidad de Madrid, espacio de encuentro entre empleadores y personas con discapacidad en busca de empleo que facilita su integración e impulsa su participación laboral.

De este modo, nuestros esfuerzos por normalizar la inclusión de personas con discapacidad y velar por su bienestar y desarrollo profesional nos han valido diversos reconocimientos y distinciones, como el de la Fundación Randstad o el Premio Reina Letizia en el año 2016, otorgado por el Real Patronato sobre Discapacidad dependiente del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

En Pascual llevamos más de 50 años poniendo en el centro a nuestras personas, apostando por el talento diverso y por el desarrollo personal y profesional de nuestros equipos en entornos de absoluta igualdad. Así, somos una compañía formada por personas que trabaja día a día para mejorar la calidad de vida de otras personas, estableciendo la gestión de los equipos como uno de nuestros ejes estratégicos y posicionando a nuestras personas como nuestro principal valor.

#### LA PANDEMIA DEL COVID-19: UN REPLANTEAMIENTO DE LAS PRIORIDADES EMPRESARIALES

La llegada de la pandemia del Covid-19 ha generado un seísmo que ha agitado las bases de la cultura

empresarial global, forzando a las organizaciones a una veloz adaptación para integrarse en nueva normalidad cuyo rumbo aún desconocemos. En este sentido, la crisis sanitaria ha hecho las veces de motor de una evolución empresarial que ya comenzaba a adivinarse durante los últimos años, pero que ha quedado patente ante las exigencias del virus.

En estas circunstancias sin precedentes, el liderazgo en el seno de las empresas y las culturas empresariales sólidas se han retratado como dos valores clave para la adaptación exitosa a este nuevo paradigma. Así, las prioridades empresariales han sufrido una necesaria reorganización y algunas dinámicas internas y externas que antes de la pandemia pasaban desapercibidas han pasado a estar en primera línea y a convertirse en elementos cruciales para el correcto funcionamiento de las compañías en esta nueva normalidad.

La colaboración fluida con organizaciones sociales o el anclaje a unos valores corporativos capaces de unificar a toda una plantilla en torno a un propósito común son dos factores que durante la pandemia se han posicionado como esenciales para toda compañía. De este modo, la colaboración con asociaciones y otros organismos sociales es una vía de canalizar la Responsabilidad Social de las empresas, que durante la pandemia ha resultado tan crucial para hacer frente a las consecuencias directas del virus a nivel socioeconómico y sanitario. Por otro lado, las culturas empresariales sólidas y las dinámicas de comunicación interna que generan un sentido de pertenencia también han sido claves para gestionar a los equipos a nivel interno, sirviendo de guía y motivación para los empleados en un momento de crisis social marcado por la confusión y la incertidumbre ante el futuro.

En Pascual siempre hemos priorizado el bienestar de nuestras personas, siendo conscientes de que son nuestro principal valor como compañía. Durante la pandemia del Covid-19 esta visión se ha mantenido intacta, por lo que hemos adaptado a las nuevas circunstancias las dinámicas internas que ya aplicábamos, manteniendo en el centro la salud y seguridad de nuestros equipos y su bienestar con la facilitación de la conciliación familiar y campañas de comunicación centradas en mensajes de apoyo.

Una de estas iniciativas de comunicación interna ha sido #OrgulloDeEquipo, una campaña diseñada para agradecer y reconocer el papel esencial que han desempeñado los empleados de nuestras fábricas y delegaciones con su gran trabajo durante las peores semanas de la pandemia. Protagonizada por las experiencias de estos trabajadores, #OrgulloDeEquipo ha servido de canal para enviar mensajes de ánimo y para promover el apoyo mutuo y la unión de todo el equipo, aplaudiendo además el gran compromiso demostrado una vez más por nuestras personas con la compañía y con la sociedad en su conjunto.

En esta línea, hemos implicado a toda nuestra plantilla en la formación en materia de herramientas digitales para que todos los equipos puedan desempeñar su trabajo desde casa, ofreciendo además distintos talleres con pautas para el correcto desarrollo de la jornada laboral desde el hogar como el Decálogo Flexiwork.

En este sentido, desde la llegada de la pandemia hemos facilitado a nuestros equipos la posibilidad de realizar teletrabajo, lo que además de garantizar su seguridad, favorece la conciliación familiar y reduce nuestro impacto ambiental, habiendo evitado la emisión de más de 230 toneladas de CO2 a la atmósfera al no tener que realizar los desplazamientos diarios al centro de trabajo.

Durante la pandemia, además de reforzar nuestras dinámicas internas de cara a nuestras personas, redoblamos nuestros esfuerzos productivos para hacer frente a los picos de demanda y garantizar así el suministro. Asimismo, estrechamos los lazos con entidades sociales para responder a la crisis con donaciones de nuestros productos, llegando a repartir hasta un millón de desayunos completos a personas vulnerables de todo el territorio nacional de la mano de Cáritas.

Con la llegada del Covid-19, en Pascual hemos tomado una gran responsabilidad como empresa de referencia dentro del sector agroalimentario nacional y hemos conseguido intensificar nuestros esfuerzos para garantizar en todo momento el suministro en todos los puntos de venta. Además, hemos demostrado el compromiso transversal que mantenemos con nuestras personas y los entornos en los que operamos a través de las iniciativas impulsadas a nivel interno para mantener la seguridad y el bienestar de nuestros equipos y a nivel externo con la unión de fuerzas con diferentes agentes sociales para dar una respuesta eficaz al reto de la pandemia. Así, nuestra filosofía de negocio responsable nos ha permitido adaptarnos a las circunstancias de una manera ágil y coordinada, manteniendo en todo momento nuestros valores intactos.

En definitiva, la historia de Pascual es la de una empresa familiar comprometida con el bienestar de las personas y la sociedad, un compromiso de mejora continua y constante de su labor para mejorar la calidad de vida de los grupos de interés con que se relaciona. «Dar lo mejor para el futuro de la alimentación» es el propósito corporativo y en esta ambición el cuidado, desarrollo y promoción de nuestras personas es tanto una palanca estratégica del Pascual del siglo XXI como una obligación heredada del fundador, mi padre, Tomás Pascual Sanz, cuyo legado seguimos recordando y haciendo realidad ayer, hoy y mañana.

Mediante el Real Decreto-ley 36/2020, de 30 de diciembre, que podría calificarse de norma de acompañamiento del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, se han aprobado múltiples disposiciones para facilitar la aplicación del Plan. Este trabajo se dedica a las medidas presupuestarias reguladas en el mismo, relativas a la gestión y el control, con la finalidad de ayudar a comprender las novedades y despejar posibles dudas.

## LA DIMENSIÓN PRESUPUESTARIA DEL PLAN DE RECUPERACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA: ESPECIALIDADES EN MATERIA DE GESTIÓN Y CONTROL

### NOTAS INTRODUCTORIAS SOBRE EL PLAN DE RECUPERACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA Y SU EJECUCIÓN

#### El paquete comunitario de estímulo para la recuperación

La pandemia del coronavirus ha afectado profundamente el contexto económico mundial, provocando una crisis sin precedentes cuyo alcance y consecuencias son aún inciertos. En el ámbito europeo, la magnitud del desafío ha exigido una posición común, a través de la puesta en marcha de un ambicioso plan de recuperación y reconstrucción de las economías europeas, dirigido a afrontar con garantías, y en el medio plazo, el escenario macroeconómico previsto a partir de 2021. Así, el acuerdo alcanzado en el Consejo Europeo el 21 de julio de 2020, sentó las bases para la movilización de un extraordinario volumen de fondos que permitirá a los distintos Estados miembros acometer en los próximos años las inversiones necesarias para dar adecuada respuesta a esta compleja situación.

En particular, el nuevo Fondo de Recuperación *Next Generation EU* (1) es un instrumento temporal de recuperación dotado con 750.000 millones de euros que nace con la vocación de contribuir a la reparación de los daños económicos y sociales causados por la pandemia. En el caso de España, el Fondo prevé la posibilidad de disponer de financiación por importe de hasta 140.000 millones de euros en el periodo 2021-2026, de los cuales alrededor de 72.000 millones se desembolsarán en forma de transferencias y el resto a través de préstamos.

La canalización de dicha financiación a España se efectuará a través de dos de los instrumentos principales de los que consta el Fondo de Recuperación *Next Generation EU*: El Mecanismo para la Recuperación y la Resiliencia (*Recovery and Resilience Facility*) (en adelante, MRR) y la Ayuda a la Recuperación para la Cohesión y los Territorios de Europa (*Recovery Assistance for Cohesion and the Territories of Europe*) (REACT-UE):

- El primero de estos instrumentos, el MRR, concentra la mayor parte de los recursos del Fondo de Recuperación *Next Generation EU*, y permitirá a España obtener más de 59.000 millones en transferencias durante el periodo 2021-2023, que se destinarán a implementar las reformas e inversiones necesarias para una recuperación duradera, mejorar la resiliencia económica y social y apoyar la transición verde y digital, de acuerdo con los objetivos y con las líneas maestras previstas en el propio Mecanismo.
- El REACT-EU, por su parte, permitirá a España obtener financiación por un importe de unos 12.000 millones. Se trata de fondos adicionales en el marco de las políticas de cohesión, para apoyar operaciones destinadas a afrontar la pandemia y preparar la recuperación de la economía contribuyendo a la transición a una economía verde y digital.

España concentrará el esfuerzo de movilización de los cerca de 72.000 millones de transferencias en los primeros tres años (2021-2023), para maximizar su contribución a una urgente reconstrucción de la economía, empleando el tramo correspondiente a los préstamos para complementar, posteriormente, la financiación de los proyectos ya en ejecución.

Para materializar este compendio de incentivos, el Gobierno de España ha presentado el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (2), como un proyecto de país que articula la modernización de la economía española, la recuperación del crecimiento económico y la creación de empleo, cristalizando en una reconstrucción económica sólida a través de un importante volumen de inversión pública y privada en los próximos años.

#### El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y su reflejo en los Presupuestos Generales del Estado para 2021

La finalidad estratégica del Plan es la modernización de la economía española, a través de la transforma-

ción de su tejido productivo y la reorientación de los principios en que ésta se asienta, dando prioridad a un crecimiento basado en la solidez y sostenibilidad, la transformación tecnológica, la digitalización y la competitividad industrial y empresarial, la innovación como elemento clave de fomento de la productividad y el empleo y la cohesión socioeconómica y territorial.

Pues bien, con la vista en estas políticas prioritarias, que contribuyen al crecimiento sostenible potenciando la descarbonización de la economía y la digitalización, se articula el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y los distintos componentes, medidas e inversiones que compondrán el esfuerzo reformador para alcanzar una España verde, digital y cohesionada, estructurándose todo ello en torno a diez políticas palanca que abarcan la práctica totalidad de los ámbitos de acción pública necesarios para el reto de la modernización, como, por ejemplo, las infraestructuras y ecosistemas resilientes, la transición energética, una Administración para el siglo XXI, la nueva economía de los cuidados y políticas de empleo, o la modernización del sistema fiscal para un crecimiento sostenible e inclusivo.

En este contexto, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (en adelante, MINCOTUR) va a estructurar la mayor parte de su propuesta de actividad asociada al MRR dentro de la política palanca 5 *Modernización y digitalización del tejido industrial y de la PYME, recuperación del turismo e impulso a una España nación emprendedora* y, dentro de ella, en tres de los componentes en los que se divide. En primer lugar, el componente 12 *Política Industrial España 2030*, cuyo objetivo será impulsar la modernización y la productividad del ecosistema español de industria-servicios mediante la digitalización de la cadena de valor, el impulso de la productividad y de la competitividad de los sectores estratégicos claves en la transición ecológica y la transformación digital. En segundo término, el componente 13 *Impulso a la PYME*, que cristalizará en un plan de digitalización de las pymes, la reforma de los instrumentos de financiación para la internacionalización, la Estrategia España Nación Emprendedora y el apoyo al ecosistema de *Startups*, para potenciar la creación y el crecimiento de las empresas, el desarrollo de redes y la adaptación del tejido productivo e impulsar las empresas innovadoras de base tecnológica. Finalmente, el componente 14 *Plan de modernización y competitividad del sector turístico*, con el fin de fomentar la resiliencia, sostenibilidad, la diversificación y el valor añadido de este sector tractor de la economía en el conjunto del territorio nacional, con especial atención a Baleares y Canarias y al turismo en zonas despobladas.

El coste total estimado de la inversión en los referidos componentes 12, 13 y 14, es de 12.232 millones de euros para el periodo 2021-2023, aproximadamente, un 17 % del total del coste total estimado

del Plan, de los cuales un total de 7.253 millones de euros (10 %) serán asumidos por MINCOTUR, a través de su presupuesto, en ejecución de las iniciativas de inversión que le son propias, y que llevará a cabo, bien directamente, bien mediante la acción de sus organismos dependientes o en colaboración con otras administraciones públicas o agentes económicos y sociales.

En tanto su implementación comporta un importante volumen de inversión pública y privada en los próximos años, el Plan se encuentra alineado, como no podía ser de otra forma, con los Presupuestos Generales del Estado y, de forma específica, tiene ya su reflejo en los Presupuestos Generales del Estado para 2021, de manera que se incorpora un importe de 27.000 millones de euros con cargo a las transferencias previstas del presupuesto UE a través de los nuevos instrumentos de financiación y, en particular, el MRR y REACT-EU.

A este respecto, la Ley 11/2020, de 30 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2021, recoge como modificación estructural la creación del Servicio 50 «Mecanismo de Recuperación y Resiliencia» en cada una de las Secciones correspondientes a los departamentos ministeriales, para la adecuada gestión de dichos fondos y que, en el caso particular de MINCOTUR, ha sido dotado con créditos por un importe total de 1.708 millones de euros en este ejercicio.

Dada su urgencia, algunas reformas se han puesto ya en marcha desde 2020, e incluso se han cumplido hitos importantes en el calendario previsto, aunque el pleno despliegue del Plan, especialmente en el caso de las inversiones, se producirá a partir de 2021 con los recursos presupuestarios ya disponibles y a expensas de la aprobación final del Plan por las instancias europeas, momento en el que pasarán a ser elegibles para la financiación comunitaria a través de los mecanismos disponibles. En este escenario, aún de carácter estimativo, la financiación adicional podría comenzar a fluir desde mediados del año 2021, en cuanto se pongan en marcha los nuevos instrumentos comunitarios.

### El Real Decreto-ley 36/2020, de 30 de diciembre

Teniendo en cuenta la envergadura de las reformas e inversiones previstas en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, nos encontramos con una respuesta legislativa acorde con los desafíos que éstas traen consigo, y que ha dado lugar a una norma ciertamente ambiciosa, innovadora y compleja.

Con fecha 31 de diciembre de 2020, se publicó en el BOE el Real Decreto-ley 36/2020, de 30 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la modernización de la Administración Pública y para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (en adelante, RDL 36/2020).

A pesar del título, cabe apuntar que la modernización no tiene un alcance general, a excepción de las medidas contenidas en el Título II, pues la mayor parte de sus preceptos giran en torno al citado Plan, regulando bien su definición y aprobación, bien las previsiones necesarias para ejecutarlo. Así, con el ánimo de agilizar la gestión y evitar bloqueos, la norma pretende acomodar los procedimientos de la Administración a la recepción y gestión de los fondos europeos.

Todo el texto está informado por los mandatos de agilidad, rapidez y eficiencia, justificados por las urgencias económicas del país y la oportunidad que representa la financiación extraordinaria de la UE, lo que requiere «revisar los obstáculos y los cuellos de botella existentes en la normativa y en los procedimientos e instrumentos de gestión pública», tal y como señala el Preámbulo. En su Dictamen 783/2020, de 21 de diciembre, el Consejo de Estado abunda en esta consideración, al manifestar que mediante este texto legal se aprueba «un conjunto de medidas que tiene como principal objetivo permitir una mejor gestión y ejecución de las diferentes actuaciones financiadas con fondos europeos, posibilitando así que España pueda, en el actual contexto de crisis sanitaria, social y económica, beneficiarse de dichas ayudas».

La mayor originalidad del RDL 36/2020 radica en la creación de una suerte de compartimento administrativo en el que deben desarrollarse las actuaciones en ejecución de los fondos europeos, y al que se dota de diversas especialidades, así como de una gobernanza y recursos propios. De este modo, se configura una estructura específica dentro de la Administración, orientada a una misión concreta, al margen de la gestión ordinaria.

Simplificando su contenido, el RDL 36/2020 está compuesto por tres grandes bloques:

En primer lugar, el Capítulo II del Título II introduce una nueva forma de colaboración público-privada, que no es otra que la encarnada en los Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE), cuyo fin es reforzar aquellos proyectos incluidos en el Plan de Recuperación que contribuyan claramente al crecimiento económico, al empleo y a la competitividad de España. Una vez declarado un proyecto como PERTE por Acuerdo del Consejo de Ministros, las entidades interesadas, que deberán acreditarse, podrán solicitar su vinculación, a través de un registro dependiente del Ministerio de Hacienda.

No obstante, debe observarse que, como dice el Consejo de Estado, los PERTE poseen «vocación de permanencia», a diferencia de los instrumentos de colaboración público-privada para la ejecución del Plan Capítulo VII del Título IV, que se constriñen a la ejecución del Plan y, por tanto, tendrán una vigencia limitada.

En segundo lugar, el Título III establece los instrumentos de gestión del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, regulando su contenido, elaboración y aprobación, así como sus mecanismos de gobernanza. También se contempla la realización, en cada departamento ministerial encargado de la gestión de proyectos del Plan, de un instrumento de planificación estratégica. Se recogen, asimismo, distintas medidas en materia del personal que ha de asignarse a las tareas de ejecución del Plan.

Por último, la aportación más destacable son las especialidades de gestión del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, previstas en el Título IV, que suponen la modificación de los procedimientos administrativos, pero únicamente cuando se trate de aplicar el Plan. Estas especialidades tienen incidencia en procedimientos tan distintos como los de gestión y control del presupuesto, producción normativa, contratación, convenios, subvenciones y evaluación ambiental.

El resultado es que en estos casos se produce una notable separación respecto a los procedimientos ordinarios y, por esta misma razón, se ha generado cierta polémica acerca de lo acertado o no de esas especialidades, la mayoría de las cuales son excepciones a los trámites habituales.

Así las cosas, el Consejo de Estado, en el Dictamen citado, se pregunta «si tales medidas permitirán contribuir eficazmente a una óptima y más ágil asignación de los recursos procedentes de los fondos europeos y hasta qué punto está justificada en tales casos una merma o una flexibilización de los controles jurídicos y económico-presupuestarios previstos con carácter general por la legislación aplicable».

No obstante, entendemos que semejante juicio deberá realizarse *a posteriori*, a la luz de los resultados del Plan, momento en que se podrá evaluar si dichas medidas verdaderamente favorecieron su ejecución. Por el contrario, la finalidad de este trabajo es ofrecer un examen de la dimensión presupuestaria del Plan, por cuanto se considera oportuno habida cuenta de la generalidad del procedimiento presupuestario y de su interrelación con otros, así como de la necesidad de despejar dudas que pudieran surgir acerca de esta novedosa regulación.

A partir de este punto, nos centraremos en ese aspecto concreto, para lo que se abordarán en los siguientes epígrafes unas breves reflexiones sobre el reforzamiento del principio de especialidad cualitativa en el RDL 36/2020, para, acto seguido, pasar a comentar las especialidades en la gestión y el control presupuestarios introducidas por la citada norma.

En todo caso, y como inmediatamente se verá, las especialidades en el ámbito de la gestión son moderadas y, por lo que se refiere a los controles, si bien se adopta una modalidad simplificada de fis-

calización previa, de ello no puede colegirse que peligre la garantía de la legalidad presupuestaria. Es más, uno de los principios de gestión que proclama el propio RDL 36/2020 es: «Control eficaz del gasto público, responsabilidad de la gestión y rendición de cuentas» [artículo 3.2.1)].

## REFLEXIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS PRINCIPIOS PRESUPUESTARIOS

### La importancia del principio de especialidad cualitativa

El tratamiento presupuestario que puede esperarse de la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, más allá de las especialidades en la gestión y el control a las que nos referiremos más adelante, no difiere, en lo esencial, del otorgado a cualesquiera otras acciones públicas con repercusión económica en el plano del gasto y, en particular, de las acreedoras de financiación proveniente de fondos comunitarios.

En tal sentido, el pleno sometimiento de las acciones contenidas en el Plan al conjunto de la ordenación presupuestaria y a sus principios rectores nos permiten sostener el análisis de este ambicioso conjunto de iniciativas públicas a la luz de la más estricta ortodoxia en el ámbito de la asignación de los recursos públicos y, por ello, no encontraremos en el RDL 36/2020 un terreno fértil para relevantes novedades sustantivas respecto a los principios, reglas y procesos que sostienen la gestión de los fondos públicos, sino más bien, una labor de ajuste procedimental para limar las aristas que pudieran retrasar o lastimar una ágil y eficaz ejecución del Plan.

No obstante, y sin merma de lo anterior, se adivinan ciertas previsiones en la norma que bien pueden encuadrarse directamente en el ámbito de la formulación de los principios presupuestarios esenciales y que, por tal motivo, adquieren una especial relevancia, que no debe pasar inadvertida. Concretamente, el artículo 37, relativo a créditos vinculantes y control de gestión, nos deriva a la esfera del principio presupuestario de especialidad cualitativa, caracterizado, como es sabido, y tal y como se recoge en el artículo 27.2 de la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria (en adelante, LGP), por establecer que los créditos presupuestarios de la Administración General del Estado, sus organismos autónomos y de las entidades integrantes del sector público estatal con presupuesto limitativo se destinarán exclusivamente a la finalidad específica para la que hayan sido autorizados por la Ley de Presupuestos Generales del Estado o por las modificaciones realizadas conforme a esta ley. Un principio que resulta capital en la ordenación de la gestión de los créditos presupuestarios, al anudar, de forma indisoluble, su propia disponibilidad al cumplimiento de la finalidad específica para la que fueron aprobados, garantizando así el adecuado destino de los

recursos a los fines públicos para los que fueron concebidos con la aprobación del Presupuesto y que únicamente puede verse atenuado por las transferencias presupuestarias que autorizan el trasvase entre distintos conceptos del presupuesto siguiendo los procedimientos establecidos.

Pues bien, el citado precepto introduce un factor de especificidad en la delimitación de los fines públicos a los que deben destinarse los créditos dotados en el Servicio 50 «Mecanismo de Recuperación y Resiliencia», que contribuye al reforzamiento del efecto limitativo del principio de especialidad cualitativa en relación con la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, de manera que, bien podría afirmarse, asistimos a una suerte de principio de especialidad cualitativa cualificada.

Reza así el artículo 37.1: «Los créditos dotados en el servicio 50 "Mecanismo de Recuperación y Resiliencia" de cada sección presupuestaria, así como el resto de los créditos vinculados al Mecanismo de Recuperación y Resiliencia consignados en los presupuestos de gastos de las entidades referidas en los apartados 2.º, 3.º y 4.º de la letra a) del artículo 1 de la Ley de Presupuestos Generales del Estado para el año 2021 sólo podrán ejecutarse con la finalidad de financiar actuaciones que resulten elegibles conforme a su marco regulatorio. A los efectos anteriores, el Gobierno fijara los criterios aplicables a la gestión de los créditos vinculados a dicho Plan a fin de garantizar la consecución de los objetivos previstos en el mismo».

Del literal se desprende que la plena disponibilidad de los créditos, tanto los consignados en el Servicio 50 «Mecanismo de Recuperación y Resiliencia», en cada una de las Secciones correspondientes a los departamentos ministeriales, como el resto de los vinculados a las actuaciones financiadas con cargo al Mecanismo de Recuperación y Resiliencia en las entidades referidas en los apartados 2º, 3º y 4º de la letra a) del artículo 1 de la Ley de Presupuestos Generales del Estado para el año 2021, va definitivamente asociada, no solamente a su directa aplicación a acciones que se encuentren comprendidas en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, sino a que dichas actuaciones resulten elegibles de acuerdo al marco regulatorio aprobado para su ejecución y de conformidad con los criterios que a tal fin determine el Gobierno.

Quiere decirse, por tanto, que, para la plena y efectiva ejecución de las disponibilidades presupuestarias previstas para la consecución del Plan de Recuperación, resulta imperativo que, por un lado, las mismas se destinen a la finalidad prevista y definida en los propios créditos, esto es, a las actuaciones e inversiones que se incluyen en dicho Plan, lo que significa, en definitiva, el estricto cumplimiento del principio de especialidad cualitativa. Valga como ejemplo, a este respecto, la consignación del Servicio 50 «Mecanismo de Recuperación y Resiliencia» en los Presupuestos Generales del Estado para 2021, en el

que aparecen definidos los créditos presupuestarios de acuerdo con la denominación de las distintas actuaciones previstas en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia para su ejecución en dicho ejercicio. Hasta ahí, por consiguiente, nada lejos de la habitual formulación del principio.

Pero, por otro lado, la mencionada disponibilidad crediticia exigirá, además, que tales actuaciones de inversión se desarrollen de conformidad con las condiciones de elegibilidad que deben presidir su ejecución para resultar objeto de financiación con cargo a los fondos provenientes del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia comunitario, con arreglo a la regulación establecida a tal fin. Y es aquí, precisamente, donde la aplicación del principio de especialidad cualitativa cobra significativa intensidad y proyecta su efecto garantista sobre la gestión presupuestaria con especial vigor, toda vez que esta doble exigencia va a establecer un dique de contención aún más recio ante cualquier posibilidad de desviación ejecutiva por parte de los organismos gestores respecto de las estrictas previsiones del Plan.

Ciertamente, el alcance práctico de este principio fundamental adquiere una dimensión aún más relevante al extender su efecto limitativo, no solo al cumplimiento de la finalidad prevista en el Presupuesto, identificada en el tenor de la propia aplicación presupuestaria, sino a que la misma se cumpla en las propias condiciones que concurren para su aprobación. En el caso particular de las inversiones a realizar en ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, la especialidad cualitativa de los créditos previstos para ello se circunscribe, además de a la actividad o inversión misma, y su efectiva realización, a que ésta reúna las condiciones de elegibilidad que resultan necesarias para que sea incluida en el propio Plan y goce, en última instancia, del acceso a la financiación del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia, en los términos previstos en el acervo regulatorio que le es aplicable.

Dicho en otras palabras, la ejecución de los créditos presupuestarios incluidos en el Servicio 50 «Mecanismo de Recuperación y Resiliencia» solo será legalmente posible cuando la acción de gasto que se prevea financiar con los mismos se refiera, única y exclusivamente, a la ejecución de la medida o inversión correspondiente del Plan de Recuperación, de acuerdo con la denominación precisa que se incluya en la aplicación presupuestaria, y siempre que en ella se garanticen las condiciones de elegibilidad que permitieron su inclusión en dicho Plan y, en consecuencia, la posibilidad de obtener financiación comunitaria.

Y entre esas condiciones de elegibilidad de las reformas e inversiones, además de los aspectos más comúnmente analizados, como su coste estimado y el calendario de hitos y objetivos para su cumplimiento, no debemos perder de vista otros, no menos im-

portantes, como la dimensión verde y digital (*Green and Digital Tagging*) o el principio de ausencia de daño significativo (*Do not significant harm principle*). Así, en primer término, se espera que las medidas incluidas en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia contribuyan a la transición ecológica, incluida la biodiversidad, o a hacer frente a los retos derivados de ella, y que las medidas en esta línea representen un importe equivalente a como mínimo el 37 % de su dotación total, sobre la base de la metodología de seguimiento para la acción por el clima establecida en la Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establece un Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (COM/2020/408 final-2020 /0104) (3).

Igualmente, en el ámbito de la transición digital las actuaciones planificadas deben contribuir a los siguientes siete puntos: 1) conectividad, 2) inversión en I+D en el área digital, 3) capital humano, 4) *e-government*, servicios públicos digitales y ecosistemas digitales locales, 5) digitalización de empresas, 6) inversiones en capacidades digitales y despliegue de tecnologías avanzadas, 7) hacer el sector digital más verde.

Finalmente, en virtud del principio *Do no significant harm*, es necesario evaluar cada reforma o inversión para justificar que éstas no dañen significativamente a ninguno de los seis objetivos medioambientales definidos en el Reglamento de taxonomía de la UE: 1) mitigación del cambio climático, 2) adaptación al cambio climático, 3) uso sostenible y protección del agua y los recursos marinos, 4) transición a una economía circular, 5) prevención y control de la contaminación, 6) protección y restauración de la biodiversidad y los ecosistemas.

Por consiguiente, mediante la incorporación de este segundo nivel de exigencia, por una parte, se fortalece el alcance y especificidad del principio de especialidad cualitativa y, por otra, *ab additio*, la regulación sobre elegibilidad trasciende su hábitat natural, circunscrito normalmente a la determinación del acceso a la financiación, para convertirse en una condición legal de adecuación de los créditos presupuestarios. Por ende, el incumplimiento o la modificación de dichas condiciones de elegibilidad por una concreta actuación o inversión incluida en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, no solamente impedirá que su coste sea financiado con cargo al Mecanismo de Recuperación y Resiliencia, lo cual resultaría de todo punto lógico, sino que, en este caso, no permitirá siquiera que tal acción se ejecute con cargo al Presupuesto mediante acción alguna de gasto. La finalidad de la medida es clara: el establecimiento de un férreo blindaje de las disponibilidades presupuestarias dedicadas al Plan de Recuperación, que asegure su viabilidad y evite los temidos riesgos que acechan a las operaciones financiadas, a saber, el eventual desvío de los recursos hacia actuaciones no previstas inicialmente o cuya finalidad no resul-

ta coincidente, y la asunción de acciones de gasto con cargo al Presupuesto que, posteriormente, por modificación o incumplimiento de las condiciones de elegibilidad, pierdan el acceso a la financiación comunitaria y resulten, finalmente, una carga financiera para el Tesoro público.

### Implicaciones prácticas para la gestión del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia

A la luz de las anteriores consideraciones sustantivas, se impone una aproximación a las consecuencias de índole práctica que tales cuestiones arrojan sobre la futura conducción del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, al menos, en lo que a la ejecución presupuestaria se refiere. Veámoslas muy brevemente:

El primer y más inmediato efecto de lo anterior, tal y como ya ha quedado apuntado, es la importancia capital que adquiere el riguroso respeto de las medidas que finalmente se incluyan en la aprobación del Plan, pues solo ello garantizará que la ejecución de tales acciones pueda llegar a imputarse como gasto al Presupuesto, además de obtener la ansiada financiación con cargo al Mecanismo de Recuperación y Resiliencia europeo. Y no solo una observancia genérica de su finalidad esencial, sino la de todas y cada una de las condiciones de elegibilidad que permitieron su inclusión como parte del Plan.

Deberían, por tanto, descartarse los posicionamientos laxos o las ópticas creativas, por más que bienintencionados, por parte de los organismos responsables de la gestión del Plan de Recuperación, que pudieran llevarles a interaccionar entre las distintas inversiones a realizar con cargo a los créditos del Servicio 50 sin la debida sujeción a las condiciones intrínsecas de cada una de ellas o relajar el mantenimiento de éstas en su intensidad original al tiempo de aplicar las acciones de gasto al crédito correspondiente. Conductas éstas que, aun admisibles en la praxis ordinaria de la gestión presupuestaria, podrían comprometer la propia legalidad del proceso, resultando, por tanto, insoslayable extremar el cuidado en su observancia.

Y ello nos lleva a la necesaria implicación de los procesos de control de la gestión presupuestaria para el éxito de este sistema complejo, toda vez que su comprobación de la adecuación del crédito en los expedientes de gasto deberá abandonar una perspectiva más nominal, basada en la simple verificación de la coincidencia genérica entre el gasto propuesto y la definición de la aplicación presupuestaria financiadora, para descansar ahora en una efectiva acreditación de todas las condiciones de elegibilidad en la actuación objeto del gasto, de acuerdo a las que acompañan a dicha actuación en su definición en el propio Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

Otro aspecto destacable que se deriva de los planteamientos anteriores es, precisamente, que la intensificación de los rigores que impone el principio de especialidad cualitativa obliga, ante cualquier desviación en la planificación inicialmente aprobada de las actuaciones a realizar, a acometer el oportuno proceso de modificación del Plan para ajustarlo a las nuevas circunstancias y permitir así su adecuada aplicación a los créditos presupuestarios que han de financiar a aquéllas.

Bien es sabido que las circunstancias que acompañan toda actividad pública pueden verse alteradas y devenir en una realidad distinta que aconseje la adaptación de las actuaciones inicialmente previstas a esas nuevas exigencias de interés público. En lo tocante a las acciones de ejecución del Plan de Recuperación, tal cambio de circunstancias o necesidades públicas bien puede referirse o afectar a las propias condiciones de elegibilidad que se tuvieron en cuenta a la hora de aprobarse tales acciones y, dado el efecto cualificado del principio de especialidad cualitativa al que nos hemos referido, se producirá una indisponibilidad de los créditos presupuestarios inicialmente previstos para la financiación de las mismas, que impedirá, en último término, que tales acciones se ejecuten como gasto con cargo al Presupuesto. En esa situación, el desbloqueo crediticio pasará, necesariamente, por la modificación del Plan para acoger las nuevas condiciones de ejecución de las medidas previstas.

Podría ocurrir, también, que dicho cambio en las circunstancias de ejecución de los proyectos o medidas afectase únicamente a la cuantía prevista para su implementación, de modo que ésta no coincidiera con el importe crediticio previsto en el Presupuesto. Incluso, esa desviación podría ser tal que sugiriera la conveniencia de desistir de la actuación o su acometida por un importe sustancialmente menor; en tal caso, más allá de la eventual pérdida de la financiación comunitaria prevista para la misma, se produciría un indeseable estancamiento de recursos presupuestarios por mor de la aplicación del principio al que nos hemos venido refiriendo, con las consecuencias de ineficiencia que podemos fácilmente adivinar. Para evitar esta parálisis de los créditos no viables para un proyecto, cabría acogerse a los mecanismos de atenuación de las limitaciones cuantitativas de los créditos, como serían las transferencias presupuestarias, en tanto estaríamos ya ingresando en el terreno de aplicación también del propio principio de especialidad cuantitativa.

En este sentido, la aplicación de la figura de la transferencia para mitigar la situación anteriormente descrita viene adecuadamente reflejada en el RDL 36/2020, facilitando su aplicación y suavizando los rigores competenciales que, a menudo, limitan la operatividad de tal figura cuando se trata de correcciones afectantes al ámbito de una sección, esto es, el marco de las actuaciones de un departamento ministerial.

Así, entre las especialidades a las que nos referiremos más adelante, se encuentra la previsión contemplada en el artículo 38, que atribuye a los titulares de los departamentos ministeriales autorizar en sus respectivos presupuestos las transferencias entre los créditos dotados dentro del servicio 50 «Mecanismo de Recuperación y Resiliencia», de la misma forma que corresponde a los presidentes o directores de los organismos autónomos y resto de entidades del sector público administrativo estatal con presupuesto limitativo, excluidas las entidades integrantes de la Seguridad Social, autorizar las transferencias entre créditos vinculados al MRR consignados en sus presupuestos de gastos.

Por otro lado, también debe recordarse lo señalado en el citado artículo 37 del RDL 36/2020, en su apartado segundo, al contemplar la posibilidad de que el Gobierno autorice las transferencias de los créditos del Servicio 50 entre secciones, para la adecuada absorción de los recursos destinados al Plan.

En definitiva, con la flexibilización aportada por el tratamiento de las transferencias, encontraríamos el cauce adecuado para aprovechar los créditos ociosos, incrementando otras partidas en las que la sintonía entre las actuaciones y su definición en el Plan permitan una ejecución inmediata y eficaz.

Sirvan, en todo caso, estas breves reflexiones para poner de manifiesto el delicado equilibrio existente entre una eficaz y ágil ejecución presupuestaria para financiar las actuaciones del Plan y el necesario control sobre la estricta adecuación de la misma a las finalidades públicas a las que van destinadas. Sobre esta cuestión nuclear abundaremos en el apartado siguiente.

## LAS ESPECIALIDADES EN MATERIA DE GESTIÓN Y CONTROL PRESUPUESTARIO

El RDL 36/2020 dedica el Capítulo I del Título IV a las especialidades en materia de gestión y control presupuestario. De entrada, conviene señalar que el mencionado capítulo es de aplicación «a las actuaciones de cualesquiera de las entidades del sector público dirigidas a la programación, presupuestación, gestión, ejecución y control de proyectos y actuaciones que sean financiables con los fondos del Instrumento Europeo de Recuperación» (artículo 2.4). Las entidades del sector público son las enumeradas en el artículo 2.1 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público: a) la Administración General del Estado, b) las Administraciones de las Comunidades Autónomas, c) las Entidades que integran la Administración Local y d) el sector público institucional.

### Medidas relativas a la gestión

Estas medidas afectan a las reglas generales previstas en la LGP, y tienen como rasgo en común la

ampliación de determinados límites y la modulación de trámites de la gestión presupuestaria.

Se analizan seguidamente los artículos 38 a 44 del RDL 36/2020.

El artículo 38, ya comentado anteriormente, se ocupa de la competencia para realizar modificaciones presupuestarias. Se atribuye al Gobierno, a propuesta de la Ministra de Hacienda, la competencia para acordar transferencias de crédito entre secciones que afecten a los servicios 50 y 51, a las que no serán de aplicación las restricciones del artículo 52.1 de la LGP. Las restricciones que quedan exceptuadas son las siguientes:

«a) No podrán realizarse desde créditos para operaciones financieras al resto de los créditos, ni desde créditos para operaciones de capital a créditos para operaciones corrientes.

b) No podrán realizarse entre créditos de distintas secciones presupuestarias. Esta restricción no afectará a los créditos del programa de contratación centralizada.

c) No minorarán créditos extraordinarios o créditos que se hayan suplementado o ampliado en el ejercicio.

Esta restricción no afectará a créditos con carácter ampliable de las entidades que integran el sistema de la Seguridad Social o cuando afecten a créditos de la sección 06 Deuda Pública.

d) En el ámbito de las entidades que integran el sistema de la Seguridad Social no podrán minorarse créditos ampliables salvo para financiar otros créditos ampliables.»

El artículo 38, además, establece la competencia para autorizar las transferencias en departamentos ministeriales y organismos autónomos y otras entidades con presupuestos limitativos. El precepto refuerza las competencias de los ministros en relación con las transferencias de crédito dentro de los servicios 50 y 51, en comparación con las que de ordinario ostentan según el artículo 63.1.a) de la LGP. El propósito es favorecer la rapidez en la gestión, pues la transferencia la acuerda el propio titular del departamento y no el Gobierno o el Ministerio de Hacienda.

Ahora bien, el uso de esta modificación ha de ser coherente con lo establecido en el artículo 37, como se dijo más arriba, a fin de que se respete la especial vinculación de los créditos a la ejecución del Plan (financiación de actuaciones que resulten elegibles conforme a su marco regulatorio).

El artículo 39 establece la posibilidad de tramitar de forma anticipada expedientes de gasto de ejercicios posteriores, hasta la fase de formalización del compromiso de gasto, para cualquier tipo de expediente que se financie con los fondos procedentes del MRR y del REACT-EU.

El artículo 47 de la LGP ya acoge esa posibilidad, que se desarrolla en las reglas 41 a 43 de la Instrucción de operatoria contable a seguir en la ejecución del gasto del Estado, aprobada por la Orden de 1 de febrero de 1996 (BOE de 8 de febrero de 1996). La regla 43 regula la tramitación anticipada de expedientes de subvenciones y de otros gastos, en la que «se deberá cumplir lo que establezca la normativa específica reguladora de cada tipo de gasto en cuanto al trámite en la ejecución hasta el que se puede llegar y al número de anualidades que pueden abarcar, debiéndose seguir el procedimiento regulado en la regla anterior». En su defecto, «se podrá llegar como máximo hasta el momento inmediatamente anterior al compromiso de gasto, siguiéndose, en todo lo demás, el procedimiento establecido en la regla anterior».

Gracias a lo estipulado en el artículo 39 del RDL 36/2020, se permite sistemáticamente la tramitación anticipada hasta la fase de formalización del compromiso de gasto cuando la financiación provenga de los fondos del MRR y del REACT-EU, en vez de llegar tan sólo a la fase de autorización.

Con arreglo al artículo 40, en los expedientes de gasto tramitados al amparo del RDL 36/2020 correspondientes a convenios y encargos se eleva hasta un máximo del 50 % de la cantidad total a percibir el límite previsto en el artículo 21.3 LGP (el 10 %), para el desembolso anticipado de los fondos comprometidos con carácter previo a la ejecución y justificación de las prestaciones previstas en este tipo de negocios. Lo cual implica que lo que ya de por sí es una excepción (desembolso anticipado en convenios y encomiendas) experimenta una considerable ampliación en su límite cuantitativo.

El artículo 40 crea otra excepción, ya que, en los expedientes de gasto que se tramiten al amparo del RDL 36/2020 para los que su normativa reguladora no permite o limita el desembolso anticipado de los fondos comprometidos con carácter previo a la ejecución y justificación de las prestaciones previstas en este tipo de negocios, se podrá efectuar el desembolso anticipado de los fondos hasta un límite máximo del 50 % de la cantidad total a percibir.

Por su parte, el artículo 41 flexibiliza la asunción de compromisos plurianuales, siempre que sean con cargo a los siguientes créditos:

- a) Los créditos dotados en el presupuesto del Estado en el servicio 50 «Mecanismo de Recuperación y Resiliencia» de cada sección.
- b) Los créditos vinculados al Mecanismo de Recuperación y Resiliencia consignados en los presupuestos de gastos del resto de entidades con presupuesto limitativo.
- c) Los créditos dotados en el Ministerio de Sanidad en su servicio 51 «Ayuda a la recuperación para la cohesión y los territorios de Europa (React-EU)».

El número de ejercicios a los que pueden aplicarse los gastos no será superior a cinco y el gasto imputable en los ejercicios posteriores no podrá exceder de la cantidad que resulte de aplicar al crédito presupuestario los siguientes porcentajes: el 100 % en el ejercicio inmediato siguiente y en el segundo; el 70 % en el tercer ejercicio, y en los ejercicios cuarto y quinto, el 60 % y 50 %.

Por tanto, se incrementan el número de anualidades y, sobre todo, los porcentajes gasto, frente a lo que establece con carácter general el artículo 47.2 de la LGP: «El número de ejercicios a que pueden aplicarse los gastos no será superior a cuatro. El gasto que se impute a cada uno de los ejercicios posteriores no podrá exceder de la cantidad que resulte de aplicar al crédito inicial a que corresponda la operación los siguientes porcentajes: en el ejercicio inmediato siguiente, el 70 por ciento, en el segundo ejercicio, el 60 por ciento, y en los ejercicios tercero y cuarto, el 50 por ciento».

No obstante, el apartado 3 del artículo 40, en términos idénticos a los del apartado 3 del artículo 47 de la LGP, faculta al Gobierno para modificar esos porcentajes o incrementar el número de anualidades «en casos especialmente justificados».

De conformidad con el artículo 42, podrán incorporarse a los créditos del ejercicio los remanentes de crédito que amparen compromisos de gastos contraídos, no detrayendo éstos de los créditos del ejercicio siguiente e incrementando con ello los créditos disponibles para el cumplimiento de los objetivos del Plan.

A las incorporaciones de crédito anteriores, que afecten al presupuesto del Estado, no les será de aplicación respecto de su financiación lo preceptuado en los artículos 50 y 58 de la LGP, financiándose con Deuda pública, en vez de mediante baja en el Fondo de Contingencia o en otros créditos de operaciones no financieras. La ventaja que esto trae consigo es que, como la utilización del Fondo de Contingencia exige acuerdo del Consejo de Ministros (artículo 50.2 de la LGP), desaparece ese trámite, y tampoco deberá el centro gestor recurrir a otros créditos de operaciones no financieras.

Sin embargo, debe tomarse con cautela esta mayor flexibilidad en las incorporaciones. La finalidad del Fondo de Contingencia es que el nivel de déficit no aumente como consecuencia de las modificaciones, pues ya cuenta con una dotación propia en cada ejercicio (del 2 % del total de gastos para operaciones no financieras, excluyendo el gasto para financiación autonómica y local). Como el artículo 42 determina que la financiación se efectúa con cargo a Deuda pública, se trataría de una necesidad discrecional del Gobierno y en esta tesitura «dicha forma de financiación exige un especial control de la incidencia sobre el déficit público en la perspectiva del artículo 135 de la Constitución», siguiendo lo que

ha advertido el Consejo de Estado en distintos dictámenes (por todos, véase el Dictamen 907/2015, de 10 de septiembre).

Por tanto, la libertad de realizar incorporaciones encuentra su barrera natural, que deberá moderar la actuación de los gestores, en las propias limitaciones al binomio déficit/endeudamiento, a la par que con esta fórmula se evita la sobreutilización del Fondo de Contingencia a causa de esas incorporaciones.

El artículo 43.1 prevé la posibilidad de que las órdenes de cierre del presupuesto de gastos y operaciones no presupuestarias puedan disponer de plazos diferenciados para los créditos vinculados a la gestión de estos fondos, con lo que para su ejecución el calendario presupuestario podría ser diferente.

El apartado 2 de ese precepto establece que, en caso de prórroga presupuestaria, no serán exigibles para la ejecución de dichos créditos los requisitos de autorización del Ministerio de Hacienda del calendario semestral ni la exigencia de no superación del 50% del crédito inicial disponible.

Estos requisitos no derivan de la LGP, sino de los Acuerdos del Consejo de Ministros de fechas 28 de diciembre de 2018 y 27 de diciembre de 2019, sobre los criterios de aplicación de la prórroga de los Presupuestos Generales del Estado para los años 2019 y 2020, respectivamente, y que fueron desarrollados por la Orden HAC/101/2019, de 31 de enero, y por la Orden HAC/46/2020, de 20 de enero. La inclusión de esta previsión en el aludido artículo 43.2 sólo puede responder a que, anticipándose a una eventual prórroga, se excluye *ope legis* la aplicación de esos requisitos si se llegaran a adoptar en el correspondiente acuerdo.

Es igualmente objeto de flexibilización, a tenor del artículo 44, el régimen de ejecución de los créditos que hayan de distribuirse territorialmente a favor de las Comunidades Autónomas, recogiendo las siguientes especialidades en relación con el artículo 86 de la LGP:

- a) Una vez aprobada la distribución definitiva de los créditos en la correspondiente Conferencia Sectorial podrán librarse en su totalidad a cada Comunidad Autónoma de una sola vez. La regla quinta del artículo 86.2 establece que estos créditos se librarán y harán efectivos por cuartas partes en la segunda quincena natural de cada trimestre, o bien por doceavas partes, al comienzo del mes, cuando los créditos a distribuir tengan por objeto prestaciones de carácter personal o social.
- b) De la cantidad que corresponda transferir a cada Comunidad Autónoma no se descontarán los remanentes de fondos no comprometidos resultantes al término de cada ejercicio para esos créditos, que estén poder de las Comunidades Autónomas, que seguirán man-

teniendo el destino específico para el que fueron transferidos. La regla sexta del artículo 86.2 dispone que estos remanentes «se utilizarán en el siguiente ejercicio como situación de tesorería en el origen como remanentes que serán descontados de la cantidad que corresponda transferir a cada Comunidad Autónoma».

El artículo 44 establece, asimismo, que las conferencias sectoriales, en atención a las previsiones del Plan de Recuperación, procederán a la aprobación de los criterios de distribución de fondos para subvenciones gestionadas por las Comunidades Autónomas con carácter plurianual para conseguir una mejor planificación.

### La cuestión del control previo sobre la aplicación del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia

El tratamiento de las especialidades en materia de control previo de la aplicación del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia ha sido, sin duda alguna, una de las cuestiones que más ha trascendido en relación con la aprobación del RDL 36/2020, y lo ha hecho poniendo en liza ciertas suspicacias acerca de la verdadera existencia de un control real y efectivo sobre la ejecución por el Gobierno de los fondos provenientes del MRR. Un debate que ha arraigado en la opinión pública gracias al interés de los medios de comunicación y al que también han contribuido decisivamente las conclusiones alcanzadas por el Consejo de Estado en su ya citado Dictamen 783/2020, de 21 de diciembre, que será objeto de referencia más adelante.

El contenido regulatorio del artículo 45, relativo al régimen de control previo aplicable a los expedientes que implementen la aplicación de los Fondos de los Planes Next Generation UE, en su dicción literal, prevé lo siguiente:

«La función interventora aplicable a estos expedientes se ejercerá conforme a lo dispuesto en la Ley General Presupuestaria, en su normativa de desarrollo, y de acuerdo con las siguientes reglas:

1. La fiscalización previa de todos los actos incluidos en la letra a) y la intervención previa del reconocimiento de las obligaciones prevista en la letra b) del artículo 150.2 de la Ley General Presupuestaria se ejercerá, siempre que dichos actos estén sujetos a función interventora, en régimen de requisitos básicos, cualquiera que sea el tipo de gasto al que se refiera el expediente y su cuantía. No procederá la aplicación del régimen general de fiscalización en ningún caso.

2. Como extremos adicionales aplicables a los expedientes que implementen la aplicación de estos fondos, únicamente se verificarán aquellos que, por su trascendencia en el proceso de gestión de estos fondos y para garantizar que su aplicación se adecúa a las directrices establecidas por las instituciones

de la Unión Europea, determine el Consejo de Ministros a propuesta de la Ministra de Hacienda, previo informe de la Intervención General de la Administración del Estado, de acuerdo con lo previsto en el apartado g) del artículo 152.1 de la Ley General Presupuestaria. (...)».

Concluye el apartado segundo estableciendo los extremos adicionales a verificar en los expedientes que se financien con cargo a los Fondos de los Planes *Next Generation UE*, en tanto no se apruebe el citado acuerdo específico de Consejo de Ministros.

A partir de ahí, el precepto desgana el resto de previsiones que afectan al ejercicio de la función interventora aplicable a los expedientes derivados de la ejecución del MRR, tales como la intervención de la comprobación material de la inversión definida en el inciso final del epígrafe b) del citado artículo 150.2 de la LGP (apartado cuarto), los actos de ordenación y pago material (apartado quinto), la prioridad en el despacho de estos expedientes en el plazo máximo de cinco días hábiles (apartado sexto) y la posibilidad de que el Consejo de Ministros acuerde la aplicación del control financiero permanente en sustitución de la función interventora.

Pues bien, la principal observación planteada por el Consejo de Estado es la necesaria reconsideración de este régimen de control, habida cuenta de que, a su juicio, se elimina la función interventora en lo referente a lo previsto en la letra a) del artículo 150.2 de la LGP, esto es, la fiscalización previa de los actos que reconozcan derechos de contenido económico, aprueben gastos, adquieran compromisos de gasto, o acuerden movimientos de fondos y valores, cuando se trate de los expedientes que implementen la aplicación de estos fondos. Entiende, por tanto, que se produce una exclusión de la función interventora, sustituida por la posibilidad de incluir una intervención previa de requisitos básicos, lo que supone una tacha esencial de legalidad.

En nuestra opinión, y sin ánimo de poner en cuestión las razones esgrimidas por el alto órgano consultivo, la previsión del citado artículo 45 no debe ser valorada en tales términos, ni, consecuentemente, apreciamos el reproche de legalidad que se plantea sobre la norma. Veámoslo:

La LGP, en su artículo 152, autoriza al Gobierno para acordar que la fiscalización e intervención previa se limite a comprobar determinados extremos, algunos de ellos tasados por dicha Ley y, adicionalmente, otros contemplados en el ordenamiento jurídico en su conjunto y seleccionados en atención a su trascendencia en el proceso de gestión y que tienden a asegurar la objetividad y transparencia en las actuaciones públicas.

Esta facultad atribuida al Consejo de Ministros no resulta, en absoluto, novedosa en nuestro ordenamiento y tiene su antecedente en el artículo 95 del ya derogado texto refundido de la Ley General Presu-

puestaria, al amparo del cual, y desde el año 1988, se han venido dictando acuerdos que han permitido que determinados tipos de gasto se sometan a una comprobación de requisitos básicos, frente al régimen general de ejercicio de la función interventora, en el que resulta preceptivo verificar la adecuación del acto a toda su normativa reguladora.

El último de estos acuerdos, publicado por Resolución de 2 de junio de 2008, de la Intervención General de la Administración del Estado, fue el Acuerdo del Consejo de Ministros de 30 de mayo de 2008, por el que se da aplicación a la previsión de los artículos 152 y 147 de la Ley General Presupuestaria, respecto al ejercicio de la función interventora en régimen de requisitos básicos, modificado posteriormente, mediante Acuerdos de 16 de abril de 2010 y 1 de julio de 2011. Fruto del objetivo homogeneizador en la normativa de control establecida por la LGP, al regular conjuntamente la función interventora para la Administración General del Estado, sus organismos autónomos y las entidades gestoras y servicios comunes de la Seguridad Social, se incluye también a las entidades gestoras y servicios comunes de la Seguridad Social.

Asimismo, por Resolución de 25 de julio de 2018, de la Intervención General de la Administración del Estado, se publicó el Acuerdo del Consejo de Ministros de 20 de julio de 2018, por el que se da aplicación a la previsión de los artículos 152 y 147 de la Ley General Presupuestaria, respecto al ejercicio de la función interventora en régimen de requisitos básicos en el ámbito de los contratos del sector público y encargos a medios propio, que adapta este régimen a las importantes reformas normativas en materia de contratación pública desde la última modificación.

Estamos, pues, ante una modalidad simplificada de la función interventora –la intervención o fiscalización de requisitos básicos, anteriormente denominada fiscalización previa limitada–, legalmente admitida y de habitual práctica en el control de importantes, y muy diversos, tipos de expedientes de gasto, como, por ejemplo, los referidos a la contratación pública, las subvenciones públicas, los contratos patrimoniales, los de personal o las prestaciones económicas de la Seguridad Social. Esta modalidad no es equivalente, de ninguna manera, a la exención de la fiscalización, sino, únicamente, una alternativa al régimen general u ordinario de intervención previa del gasto –la fiscalización previa plena– y representa un modelo de control que, ejerciendo igualmente la fiscalización o control previo de todos los gastos sujetos a intervención, y en todas las fases en que se tramita el correspondiente expediente, lo realiza sobre una serie de requisitos esenciales de legalidad en lugar de sobre la totalidad de los aspectos que dicha legalidad podría conllevar. Esta modalidad simplificada de control previo se complementa con un control financiero *a posteriori*, que completa la acción interventora sobre el conjunto de la legalidad del gasto en un momento posterior a la adopción

de éste, de tal manera que, sin comprometer el ejercicio de un control de legalidad integral, se aligera el contenido de la fiscalización previa al gasto con la finalidad de agilizar la eficaz realización del mismo.

Es por ello por lo que, lejos de una exención o exclusión de la función interventora, mediante la eliminación de la fiscalización previa del gasto, lo que se prevé en el RDL 36/2020 es la sustitución del régimen general de fiscalización previa plena por la mencionada modalidad de fiscalización de requisitos básicos, lo cual, como es de suponer, descarta cualquier brecha de legalidad por ausencia de control previo del gasto en la ejecución de las actuaciones financiadas con cargo al MRR.

Asistimos, por consiguiente, y al igual que en otras especialidades en procedimientos de ejecución o gestión presupuestaria, a las que hemos hecho referencia, a la implantación de opciones o mecanismos de flexibilización en aras de una mayor agilidad en la realización de las medidas de acción pública contenidas en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y la adecuada absorción de la financiación prevista, siempre, eso sí, guardando el necesario balance con un control efectivo sobre los gastos derivados de las mismas.

Por las razones expuestas, no identificamos en esta previsión normativa una deliberada distracción de los resortes propios de la función interventora, particularmente la fiscalización previa, que deriven en una merma del control sobre el gasto público y su legalidad y, menos aún, que justifiquen la alerta generalizada sobre la irregularidad en el sistema de control de la financiación europea que se ha propagado desde la aprobación de la norma.

Cosa bien distinta es que, desde el punto de vista de la oportunidad, pueda considerarse más o menos conveniente o acertada la apuesta por una mayor agilidad en la gestión de dichos fondos, en detrimento de un control previo más férreo, esto es, por el sistema de fiscalización previa limitada o de requisitos básicos frente a la fiscalización previa plena. Un planteamiento éste, que resulta perfectamente defendible, como también lo es, por otra parte, la legítima opción del Gobierno a acogerse a la modalidad de fiscalización previa limitada en ejercicio de las facultades que le otorga la LGP en su artículo 152. Lo que, en ningún caso, parece existir es la desaparición de la intervención o el control de carácter previo sobre los gastos que derivarán de las actuaciones previstas en la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

### Otros controles

El ya expuesto control interno, competencia de la Intervención General de la Administración del Estado, no agota la panoplia de controles que recaen, como sucede en cualquier otro procedimiento presupuestario, sobre la ejecución que materialice los

fondos europeos: el control externo del Tribunal de Cuentas y el político o parlamentario, los cuales ni siquiera podrían ser atenuados o eliminados a través de una norma de rango legal, debido a que están ordenados constitucionalmente. Parece conveniente, pues, detenernos un instante en estos otros controles a fin de satisfacer el propósito didáctico de este trabajo y que quede meridianamente claro que su presencia y plena operatividad comportan una garantía añadida para la legal y eficaz gestión del Plan de Recuperación.

El primero de ellos se concreta en la relevante función de fiscalización que ejerce el Tribunal de Cuentas en su calidad de «supremo órgano fiscalizador de las cuentas y de la gestión económica del Estado», en palabras del artículo 136.1 de la Constitución, al que le corresponde por delegación de las Cortes Generales «el examen y comprobación de la Cuenta General del Estado».

Como es sabido, el Tribunal de Cuentas, de acuerdo con el artículo 10 de la Ley Orgánica 2/1982, de 12 de mayo, del Tribunal de Cuentas, «procederá al examen y comprobación de la Cuenta General del Estado dentro del plazo de seis meses, a partir de la fecha en que se haya rendido» (antes del día 31 de octubre del año siguiente al que se refiera, según el artículo 131.1 de la LGP), tras lo cual, habiendo dictado el Pleno su declaración definitiva, la elevará a las Cortes Generales «con la oportuna propuesta, dando traslado al Gobierno». La Cuenta General del Estado, cuya formación se atribuye a la Intervención General (artículo 131.1 de la LGP), recoge todos los documentos que posibilitan el control de la ejecución del presupuesto (artículo 130.1 de la LGP), por lo que necesariamente reflejará la ejecución presupuestaria del Plan de Recuperación.

El Tribunal de Cuentas, por añadidura, y dentro de su función de fiscalización, tiene encomendadas otras tareas que también supondrán un control de la gestión del Plan. Así ocurre, siguiendo lo enunciado en el artículo 31 de la Ley 7/1988, de 5 de abril, de Funcionamiento del Tribunal de Cuentas, con el examen y comprobación de las cuentas generales y parciales de las entidades integrantes del sector público y de las de los perceptores o beneficiarios de subvenciones o ayudas del referido sector (artículos 34 a 38), de los expedientes referentes a los contratos celebrados por la Administración del Estado y las demás entidades del sector público (artículos 39 y 40) y de los expedientes sobre créditos extraordinarios y suplementarios y sobre las modificaciones de los créditos presupuestarios iniciales (artículos 42 y 43), abarcando este último la fiscalización de las transferencias de créditos cualquiera que sea el órgano que las haya concedido [artículo 43.1.a)].

De esta forma, aquellas subvenciones, contratos o modificaciones presupuestarias que se lleven a cabo en cumplimiento del Plan estarán sujetas a la fiscalización del Tribunal de Cuentas, que no sola-

mente asume la perspectiva de la legalidad, sino también la de los principios eficiencia y economía (artículo 27.1 de la Ley 7/1988), a los que se han sumado los de transparencia, sostenibilidad ambiental e igualdad de género, según dispone el artículo 9.1 de la Ley Orgánica del Tribunal de Cuentas desde la modificación operada por Ley Orgánica 3/2015, de 30 de marzo.

Tal y como dispone el artículo 12.1 de la Ley Orgánica del Tribunal de Cuentas, el resultado de la fiscalización se expondrá por medio de informes o memorias y de mociones o notas que se elevarán a las Cortes Generales y se publicarán en el BOE. Y, de conformidad con el apartado 2, el Tribunal de Cuentas «hará constar cuantas infracciones, abusos o prácticas irregulares haya observado, con indicación de la responsabilidad en que, a su juicio, se hubiere incurrido y de las medidas para exigirla».

Otro control que pudiera adquirir una especial importancia es el control parlamentario, de cariz político, que corresponde a las Cortes Generales (artículo 66.2 de la Constitución) y que, en lo referente a la ejecución del presupuesto, se manifiesta primeramente en la aprobación de la Cuenta General del Estado, si bien es evidente que, por medio de los instrumentos de control ordinarios de la acción del Gobierno, como son las interpelaciones y preguntas (artículo 111 de la Constitución), los grupos parlamentarios podrán poner de relieve su valoración en cuanto a la aplicación del Plan.

La aprobación de la Cuenta General del Estado es un acto casi simbólico, que prácticamente pasa desapercibido. Las Normas de las Mesas del Congreso y del Senado sobre tramitación de la Cuenta General del Estado, de 1 de marzo de 1984 (Boletín Oficial de las Cortes Generales, Congreso de los Diputados, nº 31 de la Serie E, de 15 de marzo de 1984), establecen en sus apartados cuarto y quinto que el documento será debatido en el seno de la Comisión Mixta para las relaciones con el Tribunal de Cuentas, que emitirá un dictamen con propuestas de resolución, lo que será objeto de debate y votación en los Plenos de ambas Cámaras.

Mayor interés puede despertar, en cambio, el control de la acción del Gobierno a través de preguntas e interpelaciones. No se desconoce que este control no suele tener por objeto la vertiente técnica de la gestión presupuestaria, pues su naturaleza es eminentemente política; pero, dada la expectación que rodea al Plan de Recuperación y sus profundas implicaciones sobre la revitalización de la ahora maltrecha economía española, es posible afirmar sin sombra de duda que los partidos políticos van a estar muy pendientes de cómo se desenvuelva en la práctica y que, lógicamente, utilizarán los cauces parlamentarios oportunos para hacer valer sus opiniones y críticas.

Por último, y aunque no se vayan a desarrollar aquí por su menor trascendencia en el tema que nos ocu-

pa, son dignos de mención otros posibles controles. De un lado, el régimen de infracciones y sanciones en materia de gestión económico-presupuestaria previsto en el Título II de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, el cual es expresión de la potestad de autotutela de la Administración, tipificándose infracciones que pueden cometer autoridades que tienen a su cargo el manejo de caudales públicos.

De otro, la actuación de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIREF), que «tiene por objeto garantizar el cumplimiento efectivo por las Administraciones Públicas del principio de estabilidad presupuestaria previsto en el artículo 135 de la Constitución Española, mediante la evaluación continua del ciclo presupuestario, del endeudamiento público, y el análisis de las previsiones económicas» (artículo 2 de la Ley Orgánica 6/2013, de 14 de noviembre). Concretamente, puede tener importancia desde el punto de vista del Plan de Recuperación el informe que elabora la AIREF sobre el análisis de la ejecución presupuestaria, Deuda pública y de la regla de gasto (artículo 17 de la Ley Orgánica 6/2013), que incorpora, como aspecto diferenciador en relación con los controles anotados con anterioridad, la verificación del respeto al principio de estabilidad presupuestaria.

Todos los controles explicados son de carácter nacional, pero no puede por menos que puntualizarse que la supervisión por parte de las instituciones de la UE, en especial de la Comisión, será decisiva en la actividad de ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. A fin de cuentas, teniendo la financiación su origen en la UE, la Comisión vigilará con celo la forma en que los Estados miembros emplean los importes asignados.

## CONCLUSIONES

A la vista de cuanto se ha dicho, planteamos las siguientes conclusiones:

- Tanto el volumen de financiación aportada por la UE desde el Fondo de Recuperación *Next Generation EU* como la variedad y amplitud de actuaciones promovidas por el Plan de Recuperación demandan una adaptación de la Administración que mejore la eficacia, impida dilaciones y posibilite cierta fluidez en el proceso de ejecución. Ello porque este conjunto de instrumentos se concibe como piedra de toque en la recuperación y modernización de la economía española.
- Ejemplo de tal circunstancia es el MINCOTUR, dotado con créditos por un importe total de 1.708 millones de euros en este ejercicio 2021, destinados a costear diferentes actuaciones dentro de la política palanca 5 *Modernización y digitalización del tejido industrial y de la PYME*,

*recuperación del turismo e impulso a una España nación emprendedora*, para lo que se exigirá una mayor actividad administrativa, sin que deba desatenderse la gestión ordinaria.

- El RDL 36/2020, que podría calificarse de norma de acompañamiento del Plan, constituye un esfuerzo legislativo para amoldar los procedimientos de la Administración y sus recursos humanos y materiales a esa misión. En el momento actual, todavía está pendiente la traducción práctica de las medidas arbitradas, que será una labor no exenta de complicaciones.
- En el plano de los principios presupuestarios esenciales, destaca, singularmente, la relevancia que adquiere el principio de especialidad cualitativa de los créditos como consecuencia de la necesaria vinculación entre la efectiva ejecución de las disponibilidades presupuestarias previstas para la consecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y su destino inequívoco a la realización específica de las reformas e inversiones que se incluyen en ese Plan.
- En cuanto a las especialidades sobre la gestión del presupuesto, la nota en común es la flexibilización y la ampliación de límites, con el objetivo de facilitar la aplicación del Plan de Recuperación, aunque se mantienen las líneas generales marcadas por la LGP.
- Pese a la alarma observada en los medios de comunicación, la fiscalización de la Interven-

ción General de la Administración del Estado no desaparece por obra del RDL 36/2020, sino que éste adopta la modalidad de fiscalización de requisitos básicos, más limitada que la normal, lo que es coherente con la finalidad de la norma. Este tipo de fiscalización, prevista legalmente desde antaño, ya se ha utilizado con anterioridad. Por ello, el reproche en este punto puede ser de oportunidad y conveniencia, pero no de legalidad.

- Aun cuando se tildara de insuficiente dicho control, otros controles, como el del Tribunal de Cuentas y el del Parlamento, continúan enteramente vigentes, garantizando que la ejecución presupuestaria del Plan se ajuste a la legalidad y no se produzcan desviaciones. Asimismo, las instituciones europeas también ejercen una supervisión que no puede soslayarse.
- Sea como sea, la relajación de determinados requisitos, cuando existe una justificación extraordinaria, no tiene por qué estar reñida con el rigor administrativo. Y esta adaptación de la organización y funcionamiento de la Administración a gran escala, en tantos niveles, supone, en última instancia, una iniciativa que pocas veces se ha visto en el pasado y que, a buen seguro, causará un impacto duradero.

■ Sergio Luis Doncel Núñez

■ Adolfo Fuertes Fernández

## NOTAS

[1] Puede verse en: [https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe\\_es](https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_es).

[2] El texto completo del Plan puede encontrarse en: <https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2020/espana-puede.aspx>.

[3] Véase Resolución legislativa del Parlamento Europeo, de 10 de febrero de 2021, sobre la propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establece un Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (COM (2020)0408–C9-0150/2020– 2020/0104(COD)).

La Agencia Internacional de la Energía (AIE) publica desde 2002 con periodicidad anual el World Energy Outlook (WEO, Panorama energético mundial). Esta nota pretende ser una reseña crítica de su última edición, presentada en París el 13 de octubre de 2020.

## PANORAMA ENERGÉTICO MUNDIAL 2020

El WEO 2020 (1) analiza las consecuencias de la pandemia Covid-19 en la energía, en particular en la transición energética en curso. Para ello, utiliza cuatro escenarios, alternativas factibles para describir el futuro de la energía a veinte años vista:

- 1º. El escenario STEPS (políticas anunciadas) ilustra cómo podría evolucionar el sistema energético mundial como resultado de la política energética actual convenientemente modificada por los compromisos políticos de los últimos doce meses que la Agencia considera realistas.
- 2º. El escenario SDS (desarrollo sostenible) traza un rumbo posible —político, tecnológico, empresarial, social— para limitar el incremento de la temperatura sobre la superficie terrestre a 1,5 grados Celsius en 2100, en conformidad con el objetivo del Acuerdo de París.
- 3º. El escenario NZE2050 (cero emisiones netas en 2050, novedad del WEO 2020) presenta las decisiones y transformaciones necesarias durante la próxima década para que las emisiones mundiales de CO<sub>2</sub> debidas a la energía sean cero en 2050.
- 4º. El escenario DRS (recuperación retrasada, novedad del WEO 2020) describe el caso en el que la recuperación económica mundial se retrasa dos años hasta 2023 (2021 en los tres escenarios anteriores, más optimistas).

La demanda mundial de petróleo registra una caída en 2020 del 8%; 3% la del gas; 7% la del carbón. Las emisiones caen en consecuencia un 7%. La demanda gasista entrará en declive en las economías avanzadas a mediados de la próxima década. Una de las pocas certezas del mañana energético es que el futuro de la energía será más eléctrico y menos fósil.

Según el WEO 2020: “para proyectos con bajos costes financieros que explotan recursos de gran calidad, la solar fotovoltaica es hoy la fuente de energía eléctrica más barata de la historia”. Desde 2010, el LCOE coste medio de generación fotovoltaico ha caído un 80% y se sitúa hoy debajo de los 20\$/MWh para proyectos

con bajos costes de financiación. Durante la próxima década, la solar fotovoltaica crece a una tasa anual media del 13%.

Las emisiones que contempla el escenario STEPS causarían un aumento de la temperatura de 2,7 grados Celsius en 2100 —con una probabilidad del 50%—. Esta perspectiva empeora en el escenario DRS. Sin embargo, otro futuro es posible. La Agencia explora esta vía de esperanza mediante el escenario SDS. Según el WEO 2020, sería necesario incrementar en un billón de dólares la inversión anual en energías limpias durante 2021, 2022 y 2023 para colocar al mundo en la senda sostenible. Dos cifras para encuadrar esta suma: 1º. La inversión mundial en 2019 en producción y usos finales de la energía fue de 1,8 billones de dólares; 2º. La inversión de un billón de dólares anual supone alrededor del 10% de la total contemplada en los planes de recuperación presentados hasta mediados de 2020.

La inclusión por primera vez en un WEO de un escenario del tipo NZE2050 implica que la Agencia reconoce la neutralidad climática como un principio orientador de la política energética mundial. La neutralidad climática a mediados de siglo se fundamenta en dos pilares: despliegue masivo de tecnologías limpias maduras y en fase de desarrollo; y cambios significativos en el comportamiento de los consumidores —que explican un 30% del diferencial de 6,6Gt de CO<sub>2</sub> equivalente con el escenario SDS—.

### EL WORLD ENERGY OUTLOOK

La historia del WEO en los últimos veinte años está íntimamente ligada a la historia de un hombre, el ingeniero y economista turco Fatih Birol (Ankara, 1958). Birol firmó todos los WEO desde 2002 hasta 2015 como economista jefe de la Agencia. Nombrado director ejecutivo en septiembre de 2015, Birol sigue supervisando de cerca el WEO, como él mismo escribe en la carta introductoria a la edición de este año.

El punto de partida del WEO es la radiografía de la situación actual del sector energético de los Estado miembros y asociados —que representan el 70% de

la demanda mundial de energía— y de cada región mundial hasta completar el 100% si no fuese posible caracterizar cada país no vinculado directamente a la Agencia —por ejemplo: África, Oriente Medio y el Sudeste asiático—. Se analiza la estructura económica y empresarial-energética de cada unidad geográfica así definida, su coyuntura económica y social, su política energética, sus recursos naturales y sus activos energéticos, etcétera. La AIE completa este análisis con el de otras dinámicas transnacionales que se superponen a nivel regulatorio —por ejemplo, el de la Unión Europea—, derivadas de convenios internacionales (el Acuerdo de París), el estado del arte de las tecnologías energéticas y el de la innovación tecnológica, el análisis fundamental de los mercados mundiales de crudo, gas y carbón, etcétera. El resultado de este análisis alimenta el modelo econométrico-energético exclusivo de la Agencia, el *World Energy Model* (WEM, “Modelo Energético Mundial”).

La variable tiempo produce un número exponencial de combinaciones de los posibles desarrollos individuales de los sectores energéticos de cada unidad geográfica considerada. El análisis agregado del conjunto es imposible. La genialidad del WEO consiste en agrupar todas esas posibles combinaciones en dos, tres o cuatro cajones que denomina “escenarios”. Por lo tanto, los escenarios son alternativas factibles para describir el futuro de la energía.

La comparación de los resultados de los escenarios pone de relieve el peso de las decisiones gubernamentales en el futuro energético mundial. Por esta razón, el WEO es la publicación internacional de referencia para los agentes políticos y económicos activos en materia energética.

Los escenarios del WEO son solamente un instrumento de análisis, no un fin en sí mismos. La AIE ha ido introduciendo cambios con los años según su percepción sobre los intereses de sus Estados miembros. Las dos novedades más importantes de las últimas dos décadas se introducen en 2008 y en 2020. En 2008, la Agencia se pregunta qué decisiones políticas y empresariales tendrían que tomarse para limitar el cambio climático producido por las actividades energéticas de la humanidad. El WEO 2008 propone así un nuevo escenario, el “Escenario 450”, que fija en 450 partes por millón la concentración de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) en 2030 y reconstruye hacia el presente dichas decisiones -en otros escenarios, las emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera son otro resultado más-. Esta fértil idea, cuya paternidad atribuimos a Birol, pervive hasta el presente con una salvedad: la Agencia sustituye en 2017 el “Escenario 450” por otro denominado “Escenario de desarrollo sostenible”, como se explicará más adelante.

El WEO presenta los resultados de sus escenarios agregados geográficamente por continente (con la excepción de EE.UU., la Unión Europea, China, Japón, India, Brasil, Rusia y Sudáfrica —esta última por razones que se desconocen-).

El WEO fundamenta su prestigio en tres pilares:

1. Tiene acceso exclusivo al mejor banco de datos energéticos del mundo. Su fuente directa son los gobiernos de sus treinta Estados miembros (que son la mayoría de los de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE) y los de sus ocho Estados asociados (China, India, Brasil, y otros menores). Estos países representan el 70% de la demanda de energía primaria mundial.
2. Aporta una visión global: “todos los combustibles, todas las tecnologías”. Este eslogan de la Agencia quiere decir dos cosas. Primera, que la AIE se presenta a sí misma como un observador neutral que no toma partido a favor o en contra de esta o aquella fuente o tecnología energética. Segunda, en los últimos veinte años, la AIE ha ampliado sus actividades desde su nicho fundacional -petróleo y derivados- hacia otros combustibles fósiles, la electricidad, las renovables y la eficiencia energética.
3. Realiza sus cálculos con el modelo econométrico-energético integrado exclusivo de la Agencia —el citado WEM—. El WEM admite variables por país, combustible o fuente de energía y usos finales. La innovación tecnológica y la eficiencia energética se modelizan. Todo encaja y tiene sentido: producción, demanda, comercio internacional. Por ejemplo, si aumenta el uso del hidrógeno en el transporte, desaparece demanda de petróleo o de gas. Si aumenta la producción eléctrica eólica en China, cae la demanda de carbón en el gigante asiático, su cotización internacional baja y en India el gas lo desplaza menos. Si EE.UU. produce más petróleo, Rusia produce menos. Y así con todo.

La estructura básica del WEO se mantiene desde 2004 a 2019. En esos años, una primera parte se compone de capítulos independientes para el petróleo y sus derivados, el gas natural, el carbón, las energías renovables, etcétera. Dentro de cada capítulo, se exponen los resultados de los escenarios. A la primera parte, siguen otras dos —excepcionalmente sólo otra más—, dedicadas a países, tecnologías u otros temas de interés que completan el análisis. La segunda parte, *Special focus* (Especial atención), es más estratégica e incluso puede publicarse meses antes en forma de separata especial, de ahí su nombre. La tercera parte, *WEO insight* (WEO información), es generalmente un par de capítulos añadidos de contenido más tecnológico.

A modo de ilustración, la segunda parte de las tres últimas ediciones se dedica al continente africano (2019), a la electricidad (2018) y al gas natural (2017); y su tercera parte al hidrógeno, al metano y a la energía eólica marina (2019); a los gases de efecto invernadero derivados de la extracción del petróleo y del gas natural (2018); y a China (2017), cuyo gobierno había aprobado ese año una “Estrategia para la revolución en la producción y consumo energéticos”.

## LA EDICIÓN DE 2020

El WEO 2020 analiza las consecuencias de la pandemia Covid-19 en la energía, en particular en la transición energética en curso. El año base —último año de datos reales, no proyectados— del WEO 2020 es 2019.

La pandemia Covid-19 causa gran incertidumbre en nuestro mundo, que se refleja en las principales variables de entrada en el WEM y aún en otras estructurales, que no se modelan —equilibrios geopolíticos, perspectiva de acuerdos internacionales—. Es como si el diminuto virus hubiese dado un golpe por debajo al tablero de ajedrez de la energía mundial y hubiese lanzado las piezas al aire. La Agencia dedica el WEO 2020 a explicar a los gobiernos de sus Estados miembros dónde —posiblemente— caerán las piezas, es decir, el rumbo y la velocidad de la transición energética en curso, tras la pandemia. No debe sorprendernos, entonces, que la AIE adapte los escenarios del WEO 2020 a la incertidumbre imperante.

El *Stated Policies Scenario* (STEPS, “Escenario de políticas anunciadas”) describe un posible rumbo futuro del sector energético mundial si los compromisos políticos anunciados se cumplen. La experiencia demuestra que algunos de estos compromisos no se cumplen, en especial los más ambiciosos. El escenario STEPS incluye solamente aquellos respaldados por instrumentos específicos que otros actores también consideran factibles. La AIE revisa los compromisos políticos y empresariales —emisiones, energías renovables, etcétera— de los últimos doce meses (2).

Según la Agencia, solamente algunos planes de recuperación presentados hasta mediados de 2020 asignan fondos relevantes a las energías limpias. Este requisito y el de credibilidad explican por qué la AIE contabiliza solamente los planes de recuperación de la Unión Europea (UE), Gran Bretaña, Canadá, Corea del Sur, Nueva Zelanda y “otros pocos países” en la definición del escenario STEPS del WEO 2020 (STEPS 2020).

El STEPS 2020 añade una hipótesis de partida: la pandemia Covid-19 se controla en 2021 y el PIB mundial se recupera —igual o supera el nivel de 2019—. Esto no quiere decir que todos los países se recuperen en 2021. Tampoco implica que la recuperación tenga forma de “V”: la demanda de energía primaria sólo se recupera en 2023 en el escenario STEPS.

Una novedad del WEO 2020 es la eliminación del *Current Policies Scenario* (CPS, “Escenario de políticas vigentes”). En ediciones anteriores de la obra, el escenario CPS era la base de comparación de los otros escenarios porque proyectaba el presente energético hacia el futuro sin tener en cuenta las repercusiones de nuevas decisiones políticas o empresariales. En el WEO 2020, la Agencia explica que, tras la pandemia, no tiene sentido plantear un escenario en el que todo sigue igual: al menos algún gobierno actuará para reparar la distorsión producida por el Covid-19. Ahora bien, la Agencia advierte: el STEPS no es el escenario base del WEO 2020.

Si toda la infraestructura energética existente y en construcción en el mundo —centrales de carbón y de gas, automóviles, etcétera— funcionase hasta el final de su vida útil sin cambios, sus emisiones causarían un aumento de 1,65 grados Celsius de la temperatura en la superficie terrestre en 2100 (3). El escenario STEPS añade las emisiones producidas por las nuevas centrales y vehículos necesarios para satisfacer el incremento de la demanda mundial de los usos finales de la energía (4). Todas estas emisiones causarían un aumento de la temperatura de 2,7 grados Celsius en 2100 —con una probabilidad del 50%—.

Este futuro sombrío no es inexorable. Otro futuro es posible. Los gobiernos mundiales pueden modificar su política energética. Sus decisiones pueden desencadenar otros cambios empresariales y sociales que nos lleven hacia un círculo virtuoso de crecimiento sostenible. La Agencia explora esta vía de esperanza a través del otro escenario principal del WEO, el *Sustainable Development Scenario* (SDS, “Escenario de desarrollo sostenible”).

El SDS traza un rumbo posible —político, tecnológico, empresarial, social— para limitar el incremento de la temperatura sobre la superficie terrestre a 1,5 grados Celsius en 2100, en conformidad con el objetivo del Acuerdo de París. Para alcanzarlo, el SDS requiere emisiones negativas de CO<sub>2</sub> a la atmósfera durante la segunda mitad del siglo. Es decir, que la humanidad retire CO<sub>2</sub> de la atmósfera. ¿Cómo? Por ejemplo, mediante instalaciones de Captura, Utilización y Almacenamiento de [dióxido de] Carbono [atmosférico], conocidas por sus siglas en inglés CCUS.

Así mismo, el SDS se define alrededor de otros dos Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU: acceso universal a servicios energéticos modernos en condiciones económicas y seguras en 2030; y reducción sustancial de la contaminación del aire.

Las tres principales hipótesis del escenario SDS son:

1. Se cumplen todas las recomendaciones de la AIE en materia de energías limpias y planes de recuperación recogidas en el informe *Sustainable Recovery: World Energy Outlook Special Report* (SRR, Informe especial sobre recuperación sostenible del Panorama energético mundial), de 18 de junio de 2020. El SRR recomienda que la inversión anual mundial en energías limpias aumente en un billón de dólares (5) en los tres próximos años (alrededor del 10% de la inversión total de los planes de recuperación). En el SDS 2020, las inversiones en fuentes de energías limpias aumentan un 15% en los próximos cinco años, en comparación el SDS 2019.
2. La pandemia se controla y el PIB mundial se recupera en 2021. (Misma hipótesis que en el escenario STEPS —sin ella, los resultados de ambos escenarios no serían comparables).

3. Se implementan soluciones tecnológicas que hoy están en fase de demostración. Estas nuevas tecnologías explican un 35% del diferencial de emisiones entre los escenarios SDS y el STEPS.

A finales de 2020, ambas hipótesis se revelan problemáticas por dos motivos:

1. Solamente los Estados más comprometidos con la lucha contra el cambio climático han presentado planes de recuperación en sintonía con las recomendaciones del informe SRR (a la fecha de cierre del WEO y de esta nota).
2. Europa y EE.UU. ya han registrado una segunda ola de la pandemia que el WEO 2020 no contempla en sus escenarios principales. Las previsiones de crecimiento para 2021 se han deteriorado. En esta dirección apuntan los últimos datos disponibles al cierre de esta nota que registran una caída adicional de la demanda mundial de crudo en 2020 del 0,8%.

La segunda novedad importante en la definición de escenarios del WEO 2020 es la inclusión del escenario *Net Zero Emissions 2050 (NZE2050, "Escenario de cero emisiones netas en 2050")*. La Agencia lo usa para estudiar las decisiones y transformaciones necesarias durante la próxima década para que las emisiones mundiales de CO<sub>2</sub> debidas a la energía sean cero en 2050.

Como explica la AIE, si se excluye la posibilidad de que las emisiones de CO<sub>2</sub> puedan ser negativas en la segunda mitad del siglo, éstas tendrían que anularse en 2050 para contener el incremento de la temperatura terrestre a 1,5 grados Celsius en 2100. (En el escenario SDS, ya descrito, las emisiones de CO<sub>2</sub> de origen energético se anulan más tarde, en 2070).

La neutralidad climática como objetivo estratégico de la política energética: esta es la tensión, la ambición de las sociedades avanzadas que detecta Faith Birol e incorpora en el WEO 2020 para su análisis.

La tercera novedad del WEO 2020 es su cuarto y último escenario, el *Delayed Recovery Scenario (DRS, "Escenario de recuperación retardada")*.

"La pandemia Covid-19 ha causado más perturbaciones al sector energético que cualquier otro acontecimiento histórico reciente y sus consecuencias se dejarán sentir en los próximos años" —con esta frase se abre el WEO 2020. La incertidumbre es la clave de bóveda de este 2020. Por esta razón, la Agencia incluye un escenario para modelar el caso en el que la recuperación económica se retrasa.

En los tres escenarios anteriores —STEPS, SDS y NZE2050—, la pandemia se controla y el PIB mundial se recupera en 2021. Sin embargo, esto no quiere decir que la recuperación económica borre las huellas de la pandemia Covid-19 en 2022. Por ejemplo, el PIB mundial en 2025 es 5% menor en los escenarios STEPS y SDS del WEO 2020 que en los de 2019; y la demanda mundial de crudo sólo se recupera en 2023.

En el escenario DRS, algunas regiones del mundo sufren nuevas olas de la pandemia Covid-19 que conducen a las Autoridades a ordenar confinamientos de la población en 2021 e incluso más tarde. Así mismo, las vacunas contra la Covid-19 no generan confianza social, no son efectivas o no se extienden a toda la población. Las medidas de distanciamiento social y confinamiento hacen mella en la recuperación de los países occidentales de la OCDE. La expansión fiscal de numerosos gobiernos resulta menos eficaz por las dudas sobre la sostenibilidad de su deuda pública y el negativo clima de confianza empresarial y de consumo. El desempleo se convierte en estructural y se destruye tejido empresarial. Como consecuencia de la pesadilla descrita, el PIB mundial en 2030 en el escenario DRS es un 10% inferior al del STEPS.

La dosis de pesimismo del DRS proviene sobretudo de los mercados emergentes y de las potencias extra-muros de la OCDE —ambas categorías, 55% de la economía mundial—. En el DRS, la recuperación en China es robusta, aunque inferior a la contabilizada en el escenario STEPS, debido fundamentalmente a un peor comportamiento de las exportaciones. Las economías de los países productores de petróleo de Oriente Medio registran caídas importantes. La situación en India, el Sudeste asiático y Sudamérica también se deteriora con respecto a la del escenario STEPS.

El contenido del WEO 2020 se divide en dos partes y varios apéndices. La primera parte es una introducción corta de dos capítulos —60 páginas— y la segunda parte, la central —246 páginas—, consta de tres secciones, una por cada escenario principal. Así, los escenarios pasan al primer plano en el WEO 2020. De los apéndices que siguen, el primero es el más extenso —81 páginas— porque presenta los principales resultados numéricos de la obra en formato tabular.

La edición de este año del WEO no incluye el citado informe SRR, que hubiese sido la segunda parte de las ediciones anteriores. Por esta razón, la extensión del WEO 2020 —461 páginas— es aproximadamente la mitad que la de otros años.

El WEO 2020 comienza con una primera sección que resume sus conclusiones más importantes (*Executive summary*, Resumen ejecutivo) de siete páginas.

El primer capítulo (primera parte) se titula Panorama general y principales conclusiones y se subtitula Una historia de dos opacidades. Este capítulo extrae resultados de todo el WEO 2020 para responder a dos preguntas relacionadas entre sí: qué implicaciones tiene la pandemia Covid-19 en el sector energético mundial y cómo ésta ha afectado a la transición energética en marcha.

El segundo capítulo (primera parte) se titula Un mundo energético confinado y se subtitula ¿Cómo el Covid-19 ha cambiado el juego? Este capítulo cumple dos funciones. Primera, evaluar los efectos inmediatos de la pandemia Covid-19 en el sector energético

mundial. Segunda, definir los escenarios y detallar sus hipótesis políticas, tecnológicas, macroeconómicas y demográficas.

El tercer capítulo (segunda parte) se titula Construir una recuperación sostenible. Este capítulo está dedicado al escenario SDS y su objetivo es explicar a los responsables políticos de los Estados miembros y asociados de la AIE cómo dirigir al mundo hacia una recuperación sostenible.

El cuarto capítulo (segunda parte) se titula Alcanzar las emisiones netas cero en 2050 y se dedica al escenario NZE2050. Este nuevo escenario permite a la Agencia plantear un conjunto de decisiones políticas y de transformaciones —tecnológicas, sociales y económicas— orientadas a tal fin.

Los siguientes tres capítulos de la segunda parte —quinto, sexto y séptimo— presentan los resultados obtenidos en las simulaciones del escenario STEPS.

El quinto capítulo se titula Perspectivas de la demanda de energía. La proyección futura de la demanda energética se basa en la extraordinaria situación presente. El agregado mundial del gasto final en servicios energéticos —empresas y particulares— cayó un 20% interanual en 2020. (El gasto final en productos petrolíferos fue aún mayor). De aquí que el WEO 2020 explique que las proyecciones resultan particularmente difíciles este año.

El sexto capítulo es un monográfico sobre la electricidad que se titula Perspectivas de la energía eléctrica. El WEO 2020 toma nota de cómo la pandemia ha reforzado la importancia de la energía eléctrica en la economía moderna y sostiene que: “una de las pocas afirmaciones que se pueden realizar con seguridad sobre el futuro de la energía es que la cuota de la electricidad en la energía final continuará aumentando” (en 2019, 20%; en 2040, 23% en el escenario DRS, 24% en el escenario STEPS y 31% en el escenario SDS). Por primera vez, el gasto mundial en electricidad superará al de los derivados del petróleo en 2020. El sector eléctrico post Covid-19 también será distinto. Dos tendencias parecen claras: las renovables aumentarán su peso en la generación eléctrica y la demanda cambiará —gestión de la demanda, cambios del comportamiento social, etcétera.

El séptimo capítulo presenta el lado de la oferta en el escenario STEPS y se titula Perspectivas del suministro de combustibles. La pandemia ha revuelto la oferta energética todavía más, si cabe, que la demanda. Los ingresos de los países exportadores de crudo de Oriente Medio caen un 50% anual en 2030. Las quiebras de los productores no convencionales —fractura hidráulica— norteamericanos (*shale gas, tight oil*) se disparan un 50% interanual en el primer semestre de 2020. Como consecuencia, las inversiones en exploración y producción de petróleo y gas se derrumban un 33% interanual en 2020. Sin embargo, la demanda mundial de crudo “sólo” cae un 8% en 2020 (a la fecha de cierre del WEO).

El octavo y último capítulo del WEO 2020 se titula Una recuperación retardada. Este capítulo plantea el escenario DRS y analiza sus resultados. Como se explicó anteriormente, el escenario DRS refleja una visión más pesimista que el escenario STEPS sobre la duración y gravedad de la pandemia y sus consecuencias económicas.

## RESULTADOS DEL ESCENARIO STEPS

El escenario STEPS ilustra cómo podría evolucionar el sistema energético mundial como resultado de la política energética actual convenientemente modificada por los compromisos políticos de los últimos doce meses que la Agencia considera realistas.

El cuadro macroeconómico del STEPS se fundamenta en que el PIB mundial se recupera en 2021. Esto no quiere decir que se borren los efectos de la pandemia Covid-19: el PIB mundial en 2025 es un 5% menor en el STEPS del WEO 2020 que en el del WEO 2019; la demanda mundial de energía primaria vuelve a su nivel anterior a la crisis a principios de 2023.

Las tendencias y el calendario de la recuperación varían de un país, de un continente o bloque comercial a otro. Por ejemplo, en EE.UU., Europa y Japón la demanda de energía primaria a partir de 2025 es menor que la registrada en 2019. (Nótese que 2025 es el primer punto de la proyección temporal del WEO). Sin embargo, la demanda total de energía primaria de la India aumenta un 33% en 2030 (6) (1.237Mtoe(7)) y supera a la de la Unión Europea (1.214Mtoe).

Las emisiones de dióxido de carbono a la atmósfera de origen energético caen un 7% en 2020 (33,3Gt). Las emisiones mundiales de CO<sub>2</sub> solamente superan el nivel de 2019 ocho años más tarde, en 2027. El escenario STEPS explica este comportamiento a través de dos factores principales: las energías renovables aumentan su importancia en los próximos años y la demanda mundial de carbón entra en declive por primera vez desde la Revolución Industrial.

El carbón es responsable del 38% de las emisiones mundiales de CO<sub>2</sub> de 2021 a 2030. Un 65% de la demanda mundial de carbón es para generación eléctrica.

La AIE prevé que demanda mundial de carbón caerá un 7% en 2020, tendencia a la baja que se mantiene en el futuro (la demanda mundial de carbón en 2025 —5.112Mtoe(8)— es inferior a la registrada en 2019 —5.392Mtoe). Para comprender la dinámica de este combustible, hay que mirar a China porque el gigante asiático representa aproximadamente la mitad de la demanda mundial de carbón (2.864Mtoe en 2019, 2.779Mtoe en 2030). En este contexto se comprende que la demanda de carbón de la UE es testimonial a nivel mundial (251Mtoe en 2019, 106Mtoe en 2030). En síntesis, la variable clave para explicar la demanda futura global de carbón es el aumento de la generación eléctrica renovable en China.

La pandemia Covid-19 no reduce el crecimiento de las energías renovables en el escenario STEPS —un 5% anual en la próxima década—. Los proyectos de energía solar fotovoltaica y eólica a escala de compañía eléctrica explican la mayor parte del crecimiento anual. (Otros usos finales de las renovables de menor tamaño son más dependientes de las ayudas públicas y se resienten en un entorno de bajos precios de los combustibles fósiles). En la Unión Europea, la energía procedente de fuentes renovables aumenta un 40% en 2030.

La demanda mundial de petróleo registra una caída histórica del 8% en 2020 (datos del WEO 2020, aún mayor del 8,8% según los últimos disponibles al cierre de esta nota). (La demanda mundial de 2019 fue de 97,9Mbbbl/d (9) —100Mbbbl/d si se incluye la demanda de biocombustibles—. Las simulaciones del escenario STEPS indican que el mundo recuperará los 100Mbbbl/d en 2023. Sin embargo, la tasa anual de crecimiento de la demanda post-pandemia se reduce: la demanda prevista en 2030 es 2Mbbbl/d inferior a la proyección comparable del WEO 2019.

En 2020, la pandemia causa una caída de la venta de automóviles de motor de explosión interna: 9 millones de consumidores aplazan la sustitución de su vehículo. En 2030, el número total de automóviles en el mundo será 7% inferior al que hubiese sido sin pandemia (al registrado en el WEO 2019 en el mismo caso). Por el contrario, las ventas de vehículos eléctricos se sostienen en 2020 y a lo largo de la próxima década. El STEPS del WEO 2020 mantiene la previsión de ediciones anteriores del número de vehículos eléctricos en 2030 alrededor los 110 millones de unidades.

El perfil del crecimiento de la demanda de productos petrolíferos se modifica. En la pasada década, el 60% del crecimiento de la demanda mundial proviene del transporte por carretera. En la próxima década, los productos petroquímicos son el factor explicativo del mismo porcentaje de crecimiento (60%), debido, en gran medida, al aumento de la demanda de plásticos —especialmente para su uso en materiales de embalaje—.

Los drásticos cambios en el comportamiento de los consumidores en 2020 tienen un efecto global limitado sobre la demanda de petróleo a largo plazo en el escenario STEPS.

La demanda mundial de gas natural en 2019 fue de 4.026bcm(10). La Agencia prevé que ésta se contraiga un 3% en 2020. Se trata de la caída es la más importante desde que se comenzó a utilizar el gas natural como combustible moderno en los años 30 del siglo XX. En este escenario, la demanda mundial de gas natural ascenderá a 4.613bcm en 2030 —un incremento del 15% en diez años que se debe principalmente al dinamismo de China e India, cuya demanda aumenta desde 370bcm en 2019 a 631bcm en 2030. La demanda asiática total, que incluye a Japón y Corea del Sur, supera en 2030 a la de EE.UU. (1.198bcm y 1.157bcm, respectivamente).

La demanda gasista entrará en declive en las economías avanzadas a mediados de la próxima década debido a los siguientes factores: competencia de las energías renovables, impacto de la eficiencia energética, aumento de la electrificación y mejora de las perspectivas económicas del hidrógeno como combustible alternativo.

Las perspectivas globales de la mejora de la eficiencia energética se resienten por la pandemia Covid-19. El escenario STEPS anota una reducción del 10% de la mejora anual de la eficiencia energética —con respecto al mismo escenario del WEO 2019—. Sin embargo, Japón alcanza en 2030 una reducción de su demanda energética del 10%, resultado de la mejora de la eficiencia energética y de los cambios de combustibles en la generación eléctrica.

El crecimiento de la demanda eléctrica supera al del conjunto formado por el resto de combustibles. La electricidad representa el 21% del consumo final de energía mundial en 2030.

La demanda mundial de electricidad se recupera en 2021 al nivel de 2019 —que fue de 26.942TWh—. El escenario STEPS 2020 proyecta un incremento acumulado del 22% hasta 2030 —equivalente a un 2% anual medio— de la demanda mundial de electricidad. Estas cifras no son uniformes geográficamente: en las economías avanzadas, la demanda eléctrica aumenta un 0,8% anual hasta 2030 debido a la electrificación de la movilidad y de la calefacción residencial; la generación eléctrica de la India registra el crecimiento más notable del mundo durante la próxima década —un 67% acumulado, equivalente a un 5,25% anual medio (2.461TWh en 2030). En este escenario, todavía quedarán 660 millones de personas sin acceso a la electricidad en 2030 —cifra que incluye un 33% de la población africana—.

La generación eléctrica renovable aumenta un 5% anual de media durante la próxima década en el escenario STEPS. Esto supone un incremento acumulado de dos tercios (67%). En 2025, las energías renovables generarán un 25% más de GWh que el máximo histórico aportado por el carbón —registrado en 2018—. En 2030, un 38% de la energía eléctrica mundial proviene de fuentes renovables.

Dentro de esta expansión de las energías renovables, el equipo del WEO 2020 afirma que: “la energía solar fotovoltaica se convierte en el nuevo rey de la generación eléctrica” y “para proyectos con bajos costes financieros que explotan recursos de gran calidad, la solar fotovoltaica es hoy la fuente de energía eléctrica más barata de la historia”. Durante la próxima década, la solar fotovoltaica crece a una tasa anual media del 13%. Desde 2010, el coste medio de generación fotovoltaico ha caído un 80%. Se estima que este coste desciende un 20% cuando se dobla la capacidad instalada acumulada.

El LCOE (*Levelised Cost of Electricity*, Coste homogéneo de la electricidad)(11) de la energía solar fotovol-

taica se sitúa por debajo de los 20\$/MWh con bajos costes de financiación. Esta es la situación en Estados de baja prima de riesgo que cuentan con un instrumento regulatorio de respaldo de ingresos futuros. Para la AIE, las ayudas directas ya no son necesarias en la mayoría de los países.

Según el WEO 2020, el precio más bajo registrado en una subasta competitiva es 13\$/MWh —Portugal, agosto de 2020—.

El LCOE de los nuevos proyectos fotovoltaicos —escala compañía eléctrica— está entre 30\$/MWh y 60\$/MWh en Europa y en EE.UU., y entre 20\$/MWh y 40\$/MWh en China y en la India. El WACC (*Weighted Average Cost of Capital*, Coste medio ponderado de capital) medio para proyectos de este tipo en Europa y en EE.UU. está entre 2,6% y 5% en 2019 —términos constantes después de impuestos—.

Los Sistemas Eléctricos de Potencia son la clave que permite aumentar la generación eléctrica renovable no programable en condiciones de seguridad —sin pérdida de frecuencia—. El escenario STEPS contempla una inversión total de 460.000 millones de dólares en redes eléctricas en 2030 (dos tercios más que en 2019).

La pandemia Covid-19 también tensiona la oferta mundial de petróleo, gas y carbón. La caída de la demanda exacerba la sobrecapacidad industrial de producción de combustibles fósiles. No hay certeza sobre cuándo y cómo se absorberá dicha sobrecapacidad. En este escenario, las inversiones productivas se derrumban un 33% interanual en 2020 —incluyendo las gasistas—. También las futuras se resienten debido a la incertidumbre sobre la recuperación de la demanda y a la adaptación de los planes de negocio de las empresas productoras al cambio social y tecnológico en marcha que denominamos transición energética. Esta es la nota de fondo del escenario STEPS desde el lado de la oferta.

No está claro de dónde podría provenir en los próximos años la oferta necesaria para satisfacer un incremento de la demanda de petróleo por encima de la prevista en el escenario STEPS. En 2020, la financiación barata de los productores no convencionales de EE.UU. ha desaparecido y los grandes productores convencionales confrontan la necesidad de redefinir sus modelos de negocio a la transición energética en marcha.

En el escenario STEPS, la demanda mundial de crudo recupera su nivel de 2019 en 2023, como se indicó anteriormente. La demanda mundial anual aumenta lentamente en 750mmbbl/d anuales hasta 2030.

La industria refinera mundial ya se encontraba en una difícil situación de sobrecapacidad antes de la pandemia. En 2020, el colapso de la demanda de carburantes coloca contra las cuerdas a esta industria. La tasa de utilización de capacidad mundial es la más baja de los últimos 35 años. Las refinerías situadas en los países desarrollados añaden el shock

debido a la pandemia a la ya conocida desventaja competitiva frente a las localizadas en otras regiones del mundo más próximas al incremento de la demanda y a la producción —menores costes logísticos—.

El escenario STEPS del WEO 2020 sitúa la demanda mundial de gas natural en 2030 un 2% por debajo de la prevista en el mismo escenario del WEO 2019. El escenario de sobrecapacidad estructural se mantiene hasta mediados de la próxima década, pero la bajada de precios no se traslada por igual a todos los compradores, fundamentalmente a los asiáticos. En Asia predominan los contratos de compraventa de gas indexados al precio del crudo —aproximadamente la mitad de los contratos mundiales son de este tipo—. En Europa, por el contrario, una mayor proporción de las importaciones se referencian a la cotización del gas en mercados abiertos.

## RESULTADOS DEL ESCENARIO DRS

Las previsiones macroeconómicas que subyacen a los escenarios principales del WEO 2020 son las del informe SRR porque el WEO se apoya en él para los escenarios de desarrollo sostenible. Estas previsiones son, a su vez, las del informe intermedio de junio del Fondo Monetario Internacional de la serie *World Economic Outlook* (Panorama económico mundial) que se titula *June 2020, A crisis like no other, an uncertain recovery* (Junio de 2020, Una crisis como ninguna, una recuperación incierta). En este informe, el PIB mundial se contrae un 4,9% en 2020 y recupera un 5,4% en 2021. Operando algebraicamente, se obtiene un PIB mundial en 2021 un 0,2% superior al de 2019. Esta es la “recuperación” que recoge el WEO 2020 en sus escenarios STEPS, SDS y NZE2050.

Sin embargo, como la pandemia sigue activa a mediados de 2020, a la Agencia le resulta oportuno incluir un escenario más pesimista en el WEO 2020: el “Escenario de recuperación retardada” (DRS).

El PIB mundial en 2030 es un 10% más bajo en el escenario DRS que en el STEPS y en el SDS / NZE2050. El PIB mundial se recupera en 2023, dos años más tarde que en los escenarios principales.

La AIE visualiza las consecuencias de este escenario con la siguiente imagen: “el mundo de la energía avanza a cámara lenta”.

La demanda de combustibles fósiles y las emisiones globales se retraen, pero también lo hacen los cambios estructurales vinculados con la transición energética. La demanda de energía primaria de China y de India en 2030 es entre un 6% y un 7% inferior en el escenario DRS que en el STEPS. En EE.UU. y Europa, la demanda de energía primaria en 2030 es inferior a la de 2019 y se sitúa entre un 3% y un 4% por debajo de la del escenario STEPS.

La demanda mundial de crudo no se recupera hasta 2027 y se sitúa ligeramente por debajo de los 100Mb-

bl/d en 2030, unos 4Mbb/d menos que en el STEPS. La introducción de vehículos eléctricos se mantiene en el DRS, pero no ocurre lo mismo con las decisiones de sustitución de vehículos de combustión interna por otros nuevos: la eficiencia media de la flota de vehículos cae un 2% en el DRS en 2030 —en comparación con el mismo dato del escenario STEPS—. En 2030, la demanda mundial de carburantes para automoción es similar en los escenarios DRS y STEPS. La menor eficiencia media de los vehículos convencionales compensa así los factores de signo contrario indicados (una economía más pequeña —10% en 2030 que en el escenario DRS— y la introducción de vehículos eléctricos).

La demanda eléctrica es un 6% inferior en 2030 y un 7% en 2040 a la prevista en el STEPS. La generación térmica convencional basada en gas y carbón se resiente en detrimento de las energías renovables, en línea con lo ocurrido durante los confinamientos de primavera de 2020. La generación eléctrica de origen nuclear es idéntica en los escenarios DRS y STEPS.

La generación eléctrica renovable en 2030 alcanza el 40% en el escenario DRS, un par de puntos porcentuales por encima de la prevista en el STEP. La generación eléctrica renovable en 2030 es un 63% mayor que en 2020 —solamente tres puntos por debajo del incremento previsto en el STEPS—.

Las emisiones globales de dióxido de carbono en el escenario DRS son más bajas que en el escenario STEPS —1,7Gt en 2025 y 2Gt en 2030—. Esta reducción de emisiones es el resultado de una menor actividad económica.

En el DRS, la inversión mundial en producción de combustibles fósiles a lo largo de la próxima década es un 10% inferior a la del STEPS. Las energías renovables no captan esos fondos: la inversión total en energías bajas en carbono que modela el escenario DRS es 5% inferior a la del STEPS durante la próxima década. En sus primeros años, las inversiones mundiales en energías limpias se sostienen. Sin embargo, se resienten a medida que la década avanza como consecuencia de la menor capacidad fiscal de los gobiernos y de la peor situación contable de los agentes privados. La inversión en solar fotovoltaica es la que mejor parada sale en este escenario.

## EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Las dos secciones anteriores refieren dos rumbos factibles que bien puede seguir la producción la demanda de energía en el mundo, dependiendo de la intensidad y morfología de la recuperación económica post pandemia Covid-19. Queremos pensar que el mundo real caminará una senda entre estos dos escenarios. Sin embargo, ninguno de ellos es sostenible para la humanidad. Por esta razón, la Agencia Internacional de la Energía ofrece a los actores energéticos un rumbo alternativo, también factible,

que cristaliza en el “Escenario de desarrollo sostenible” (SDS) y en el “Escenario de cero emisiones netas en 2050” (ZNE2050).

En ambos casos, el Acuerdo de París sirve para definir un objetivo numérico: limitar el incremento de la temperatura sobre la superficie terrestre a 1,5 grados Celsius en 2100. Desde ese horizonte futuro, hacia 2070 en el SDS y en 2050 en el NZE2050, la Agencia concluye qué decisiones se tendrían que tomar desde 2021 para alcanzarlo. Por lo tanto, resulta oportuno modificar el planteamiento de las dos anteriores y presentar al lector en primer lugar las decisiones políticas y empresariales que colocarían al mundo en esa trayectoria, según el WEO 2020. En este sentido su capítulo tercero comienza con una interesante perspectiva. La pandemia Covid-19 retrasa algunas transformaciones, pero acelera otras:

- La caída de los precios del petróleo y del gas natural retrasa la adopción de tecnologías energéticas limpias para algunos usos finales. Por ejemplo, el período de amortización de las reformas de edificios (orientadas a mejorar su eficiencia energética) aumenta si los precios de los combustibles fósiles son más bajos. En sentido contrario, un contexto de precios bajos favorece las iniciativas gubernamentales para reducir los subsidios a los combustibles fósiles.
- La caída de la actividad económica y el aumento de la incertidumbre causa una menor rotación de los activos productivos. Como consecuencia, la vida útil de los bienes de equipo más intensivos en carbono se alarga.
- Los mercados de capitales perciben mayor riesgo soberano de los países en vías de desarrollo. El incremento del coste financiero en esos Estados se traduce en un mayor coste de las infraestructuras energéticas y en menores inversiones para mejorar el acceso a la energía de su población.
- Los bancos centrales de las economías avanzadas mantienen una política monetaria laxa, que parece que se extenderá temporalmente. Dado el carácter intensivo de capital de muchas tecnologías energéticas renovables, su despliegue se acelera o se mantiene a pesar de la incertidumbre económica.
- Las centrales de carbón, cada vez más también las de gas natural, son progresivamente menos rentables que la generación eléctrica renovable. En las economías avanzadas se acelera su dismantelamiento. En las economías emergentes, la financiación de nuevos proyectos de térmicas de carbón se complica.
- Los planes de recuperación podrían dar un impulso sustancial al despliegue de las energías limpias.

Como se indicó anteriormente, al definir este escenario, las recomendaciones de la Agencia que subyacen al SDS no se detallan en el WEO 2020, sino que

se encuentran en el “Informe especial sobre recuperación sostenible del Panorama energético mundial” (SRR), de 18 de junio de 2020.

El informe SRR recomienda que la inversión anual mundial en energías limpias aumente en un billón de dólares en los tres próximos años por encima de la ya prevista. Para contextualizar esa cifra, que supone alrededor del 10% del total de los planes de recuperación: la inversión anual media mundial durante la próxima década en energías limpias prevista en el escenario SDS asciende a 650.000 millones de dólares; y la inversión mundial en 2019 en producción y usos finales de la energía fue de 1,8 billones de dólares.

Un 40% del billón extra de dólares se destina a proyectos de eficiencia energética en el transporte, la industria y la edificación; un 33% a la generación eléctrica renovables y las redes eléctricas; el resto, a otros fines varios, tales como la electrificación del transporte y el despliegue de puntos de recarga para vehículos eléctricos.

Las aplicaciones específicas de fondos más elevadas que detalla el informe SRR para cada uno de los años 2021, 2022 y 2023 son las siguientes:

- 250.000 millones de dólares en edificación. La AIE propone mejoras del aislamiento térmico y sellado del aire, sustituir aparatos ineficientes e instalar de bombas de calor y sistemas de energía renovable que utilizan calentadores de agua solares y calderas de biomasa.
- 180.000 millones de dólares en nuevos proyectos de energía eólica y solar fotovoltaica —que incluye actuaciones en instalaciones existentes—.
- 110.000 millones de dólares en redes eléctricas y en redes inteligentes (*smart grids*).
- 45.000 millones de dólares en incrementar el acceso a la electricidad en los países menos desarrollados, más 5.000 millones de dólares para la preparación de alimentos con energías más limpias.

El informe SRR cuantifica el resultado de las inversiones que propone en un PIB mundial adicional del 3,5% en 2030. Además, dichas inversiones producen efectos más duraderos como se refleja en que aumenten un 15% en los próximos cinco años —no ya tres años, en comparación con el mismo escenario del WEO 2019.

En este escenario, la cuota de las energías fósiles se reduce al 70% en 2030 —esta cifra se mantiene estable en el 80% desde los años 50 del siglo XX—. La proyección de la demanda mundial de carbón en 2030 —comparada con el dato real de 2019— cae un 40% en la próxima década (un 75% en las economías avanzadas). La demanda mundial de petróleo cae menos, aunque apreciablemente: un 12% en 2030 —fundamentalmente debido a la mejora de la eficiencia de los nuevos vehículos—. La demanda mundial de gas natural aumenta durante la primera

mitad de la próxima década, alcanza su pico poco después y cae en 2030 al nivel de 2019. La demanda mundial de energía eléctrica aumenta un 20% entre 2019 y 2030. El peso de la energía eléctrica en la demanda final de energía también aumenta desde el 19% en 2019 al 24% en 2030. La electricidad de origen renovable dobla su participación en el mix mundial de generación en los próximos diez años (25% en 2019, 50% en 2030).

Otra interesante recomendación de la AIE en el WEO 2020 versa sobre cómo reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de la industria petrolera y gasista, que son aproximadamente un 15% del total producido por el hombre (5Gt equivalentes de CO<sub>2</sub> anuales, comparable a las emisiones —también anuales— de EE.UU.)(12). Según la Agencia, un gravamen de 15 dólares por tonelada de CO<sub>2</sub> causada por la industria de producción y transporte de gas y petróleo es un incentivo eficaz para reducir sus emisiones un 40% por unidad en 2030. El escenario SDS incorpora esta hipótesis. La reducción de emisiones se consigue mediante técnicas para detectar y limitar las fugas de metano, que son responsables de alrededor del 50% de las 5Gt totales.

Por último, un apunte sobre el NZE2050. En este escenario, las emisiones de dióxido de carbono de los sectores energía e industria caen a 20Gt en 2030 (esto implica una reducción adicional de 6,6Gt de emisiones atmosféricas de CO<sub>2</sub> con respecto al escenario SDS). Este diferencial de emisiones requiere que la ya ambiciosa transformación del sector energético en el escenario SDS se amplíe y acelere significativamente. La AIE explica que esta transformación sólo se podrá realizar a través de un cambio gradual en la ambición y en la acción de los responsables políticos, de la industria y de los mercados financieros, en el marco de una estrecha colaboración internacional.

Este escenario pivota sobre dos ejes:

1. La velocidad del despliegue de tecnologías energéticas limpias ya existentes. El despliegue de las nuevas tecnologías se acelera al máximo, en especial en lo que se refiere a la mejora de la eficiencia, de la sustitución de combustibles por electricidad de bajas emisiones y de la implantación de los nuevos combustibles con bajo contenido de carbono.
2. La innovación tecnológica. El ritmo al que se transforma el sistema energético en el NZE2050 impone exigencias mucho mayores a la innovación tecnológica que en escenario SDS. Por ejemplo, reducir las emisiones a casi cero de los procesos industriales de producción de acero y de cemento requiere la comercialización de tecnologías que, en la mayoría de los casos, aún no se han construido o explotado a gran escala. Tecnologías en fase de prototipo o de demostración se despliegan dos veces más rápido en el escenario NZE2050 que en el escenario SDS.

Los cambios del comportamiento de los consumidores que se incluyen en el escenario SDS pasan por un mayor reciclaje y un mayor uso del transporte público. Sin embargo, su escala y su alcance se limitan deliberadamente porque un propósito principal de escenario SDS es describir un conjunto de cambios estructurales en el sistema energético capaces, por sí mismos, de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU relacionados con la energía. A pesar de esta limitación, los cambios del comportamiento de los consumidores explican el 9% de la diferencia en las emisiones de CO<sub>2</sub> entre el STEPS y el SDS en 2030.

El escenario ZNE2050 requiere cambios estructurales, más profundos, en el comportamiento de los consumidores para explicar un 30% del diferencial de emisiones en 2030 con el SDS. La mitad de dicho diferencial de emisiones se explica por iniciativas para modificar la movilidad. Por ejemplo, reducción de la velocidad máxima en 7km/h, eliminar el coche para todos los trayectos de menos de diez minutos en bici. Otro 25% procede del transporte aéreo: se prohíben

los vuelos de menos de una hora en todo el mundo; se reducen un 75% los vuelos intercontinentales y de negocios. Estas restricciones causan una caída del transporte aéreo del 45% en 2030 y una reducción de las emisiones asociadas del 60%. Con todo, los vuelos comerciales en 2030 se sitúan en el nivel de 2017. Por último, el ZNE2050 prevé asimismo que la temperatura de todas las calefacciones del mundo baje tres grados Celsius desde 2021. Se cifra el ahorro de emisiones así obtenido en 450Mt de CO<sub>2</sub> anuales (proyección para 2020 que desciende hasta 300Mt de CO<sub>2</sub> en 2030 por rendimientos decrecientes).

Antes que esta o aquella hipótesis, resulta relevante la inclusión por primera vez en un WEO de un escenario que plantea la neutralidad climática como principio orientador de la política energética mundial. Nos preguntamos con el lector si Fatih Birol, siempre atento, reconoce en la neutralidad climática la estrella Polar hacia la que dirigir la Agencia en los próximos años.

■ Juan Ignacio del Castillo

## NOTAS

- (1) *World Energy Outlook 2020*, Agencia Internacional de la Energía, París, Octubre 2020, 461 páginas, <http://www.iea.org/weo>, 150€.
- (2) El apéndice B.4 detalla los compromisos políticos de los últimos doce meses que registra el WEO 2020 en los escenarios STEPS y SDS del que se habla más adelante.
- (3) Todas las referencias a incrementos de temperatura terrestre referidas en esta nota se realizan con una probabilidad del 50%, en línea con los trabajos del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés) en los que se basa la Agencia para desarrollar los escenarios del WEO.
- (4) El WEO 2020 considera que la población mundial aumentará de alrededor de 7.700 millones de personas en 2019 a 9.000 millones en 2040.
- (5) En esta nota, las referencias a la moneda norteamericana se expresan en dólares constantes de 2019, el billón es el español (millón de millones) y el punto decimal es el separador de las unidades de mil.
- (6) Salvo que se indique lo contrario, en esta nota, las comparaciones temporales entre resultados numéricos se establecen con respecto al año base del WEO 2020 (2019).
- (7) La letra "M" mayúscula se emplea para significar un millón en esta nota; la letra "m" minúscula, mil. La tonelada de petróleo equivalente (toe, por sus siglas en inglés) es una unidad de energía. Según la tabla de equivalencias de la página 430 del WEO —apéndice D—, una toe equivale a entre 7,15 y 7,40 barriles de petróleo equivalente (boe, por sus siglas en inglés); una Mtoe equivale a 11.630GWh y a 3,968·10<sup>7</sup>Mbtu.
- (8) La tonelada de carbón equivalente (tce por sus siglas en inglés) equivale a 0,7toe (apéndice C).
- (9) Millones de barriles (bbl, *barrels*) diarios.
- (10) Miles de millones de metros cúbicos anuales (bcm, *billion [norteamericano] cubic meters [anuales]*).
- (11) El LCOE calcula el valor actual neto (NPV, en inglés) del coste total de construcción y operación del activo de producción eléctrica durante toda su vida útil. Los factores clave del cálculo son la tasa de descuento del proyecto, que mide el riesgo de la inversión y que no es el coste medio de capital de la compañía eléctrica, y el factor de carga —el número de horas anuales de funcionamiento—.
- (12) El ciclo completo de emisiones de CO<sub>2</sub> derivado de la producción, transporte, refinado y consumo de la energía contenida en un barril de petróleo oscila entre 440kg de CO<sub>2</sub> equivalente y 630kg de CO<sub>2</sub> equivalente.

Desde hace aproximadamente 30 años, la Unión Europea se halla inmersa en un proceso paulatino de creación de un «Espacio Ferroviario Europeo Único» (EFEU), por medio de oleadas sucesivas de “paquetes” legislativos que vienen profundizando en tres pilares íntimamente relacionados: político, de mercado y técnico. Esta nota se centra en la cuestión de la interoperabilidad del pilar técnico que, al afectar de pleno a fabricantes y mantenedores de material rodante ferroviario, tiene una dimensión eminentemente industrial.

## VISIÓN INDUSTRIAL DE LA INTEROPERABILIDAD FERROVIARIA

El proceso, con origen último en una evolución tecnológica de los sistemas de mando y control que permitiera superar el antiguo paradigma camino-vehículo como unidad de explotación (lo que tuvo reflejo ya por primera vez en la anterior Ley 39/2003 del Sector Ferroviario), y con el denominado “Cuarto Paquete” como hito más reciente (adoptado en 2016 y transpuesto en 2020), viene optando por soluciones de gobernanza y regulación ya experimentadas en otros sectores de red -energía y telecomunicaciones- y en la superación de barreras técnicas del mercado interior de productos industriales, compartiendo con dichos ámbitos elementos como voluntad política -cesión de soberanía nacional-, reordenación regulatoria o un desarrollo coordinado de infraestructuras.

Así, el **pilar político** se refiere a la gobernanza e incluye cuestiones como el recurso a agencias especializadas -nacionales y europea-, la separación de actividades -infraestructura vs servicios- y el acceso de terceros a la red previo pago de cánones de utilización; el **pilar de mercado** se refiere a su liberalización -iniciada en su día por el transporte de mercancías y plena desde 2020- en convivencia con obligaciones de servicio público (OSP); por último, el **pilar técnico** se refiere a la normativa en materia de interoperabilidad y seguridad [operacional] ferroviaria.

Se entiende por **interoperabilidad** de un sistema ferroviario su capacidad para permitir la circulación segura e ininterrumpida de trenes que cumplan las prestaciones requeridas. Dicha capacidad depende de un conjunto de condiciones reglamentarias, técnicas y operativas que deberán cumplirse para satisfacer unos **requisitos esenciales** (muy genéricamente formulados y referidos con carácter general a cuestiones de seguridad, fiabilidad y disponibilidad, salud, protección del medio ambiente, compatibilidad técnica y accesibilidad), obligando eventualmente a los fabricantes y los mantenedores de material rodante ferroviario, entre otros agentes. El cumplimiento es objeto de una evaluación en la que, en su caso, intervienen imparcialmente entida-

des tales como los organismos notificados (*Notified Bodies-NoBo's*), los organismos designados (*Designated Bodies-DeBo's*), los organismos de evaluación de la seguridad (*Assessment Bodies-AsBo's*) o los organismos de certificación de entidades encargadas de mantenimiento, todos ellos con una cualificación -solvencia técnica- previamente validada mediante un proceso de habilitación por reconocimiento o, en el caso de España, de acreditación.

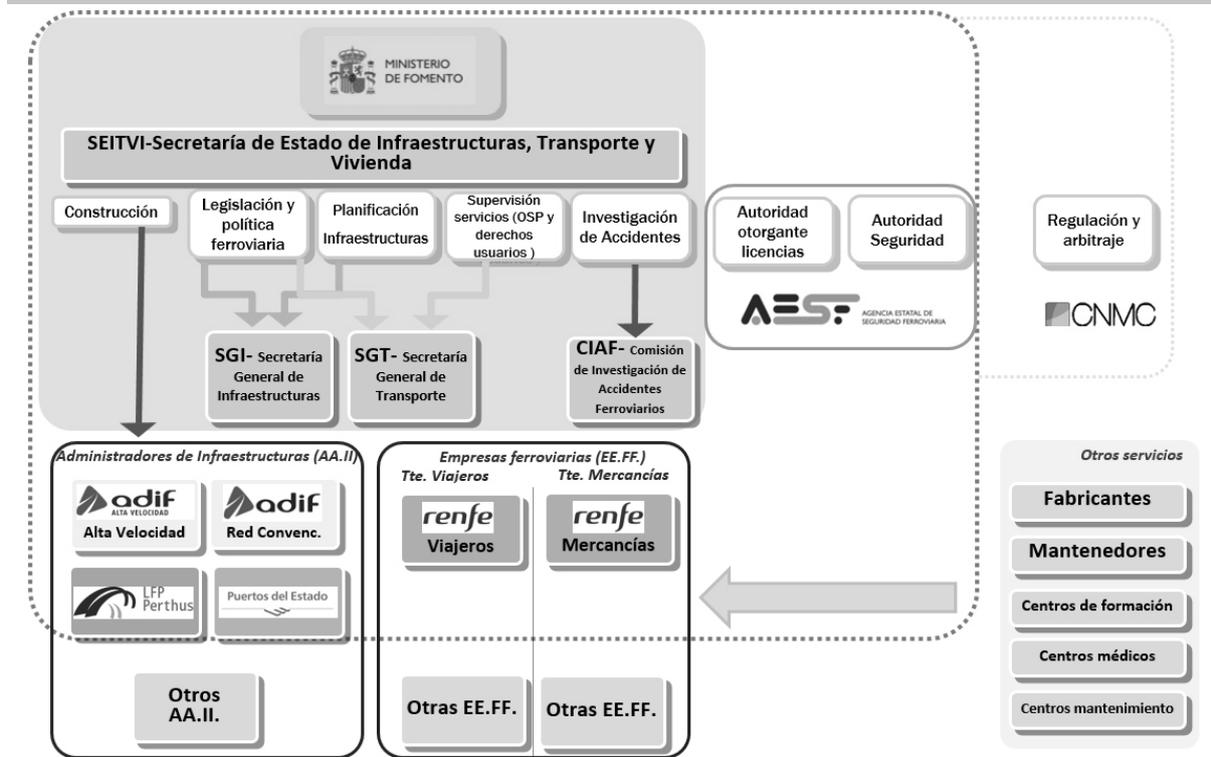
En términos de actores sectoriales, el proceso se ha traducido en su proliferación, bien por la creación *ex novo* de nuevas figuras prestadoras de servicios industriales como las anteriores, bien por la segregación de los históricamente existentes que, aparte de las empresas fabricantes de material ferroviario, eran básicamente un ministerio competente en transportes y una *única* empresa ferroviaria nacional que monopolística e integradamente (considerando conjuntamente la infraestructura y los servicios prestados sobre la misma) actuaba en casi todos los eslabones de la **cadena de valor ferroviaria** (ingeniería -proyecto, construcción, entrada en servicio, rehabilitación y renovación-, operación/explotación/circulación, mantenimiento y retirada del servicio). Conviene antes de entrar en materia clarificar el panorama actual de agentes sectoriales, lo que se hace en el siguiente epígrafe.

### AGENTES DEL SECTOR FERROVIARIO

De acuerdo con la vigente **Ley 38/2015** del Sector Ferroviario, son numerosas las instituciones y tipologías de agentes -organismos o entidades públicas y privadas e individuos- que intervienen en el sector ferroviario (ver figura 1 en página siguiente):

- **Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana-MITMA** (anterior **Ministerio de Fomento-MFOM**): agente del pilar político en su condición de *policy maker* nacional, con cometidos en materia de legislación y política ferroviaria, planificación indicativa de infraestructuras de la «**Red Ferroviaria de Interés General**»-RFIG

FIGURA 1  
AGENTES DEL SECTOR FERROVIARIO



Fuente: Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana  
<https://www.mitma.gob.es/ferrocarriles/estructura-del-sector-ferroviario-en-espana/principales-agentes-del-sector-ferroviario>

e investigación de accidentes por medio de la adscrita **Comisión de Investigación de Accidentes Ferroviarios-CIAF** -órgano colegiado especializado e independiente de cualquier otro actor del sector-.

- **Agencia Española de Seguridad Ferroviaria-AESF** (anterior **Dirección General de Ferrocarriles** del MFOM): agente del pilar técnico encargado de regular y supervisar (*command & control*) la seguridad ferroviaria en España en su condición de «Autoridad Nacional de Seguridad»-ANS/*National Security Agency-NSA*, con cometidos en materia de ordenación, inspección y supervisión, y en contacto estrecho con la **Agencia de Ferrocarriles de la Unión Europea/EU Agency for Railways-EUAR** (anteriormente denominada **Agencia Europea Ferroviaria European Railway Agency-ERA**).
- **Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia-CNMC** (anterior **Comité de Regulación Ferroviaria**): principal agente del pilar de mercado, con cometidos en materia de regulación, supervisión y arbitraje en cuestiones de competencia -acceso a las infraestructuras, tarificación y equilibrio OSP, relevantemente-.
- **Administradores de infraestructuras ferroviarias-AI's**: todo organismo o empresa responsable de la construcción, explotación, manteni-

miento y renovación de infraestructuras de la RFIG (líneas, tramos, estaciones, terminales y todo tipo de equipamiento fijo), así como de la gestión de su sistema de control, de circulación y de seguridad.

- **Empresas ferroviarias-EF's**: toda entidad cuya actividad principal consista en prestar servicios de transporte de viajeros o mercancías por ferrocarril, debiendo aportar en todo caso la tracción.
- **Usuarios del transporte ferroviario**: viajeros y clientes del transporte de mercancías.
- **Personal ferroviario-PF**: personal que preste sus servicios en el ámbito ferroviario estando cualificado para hacerlo en condiciones de seguridad y eficiencia. El PF incluye personal de circulación, personal de infraestructuras, personal de operaciones del tren, personal de conducción/maquinistas y personal responsable de control del mantenimiento del material rodante, así como responsables en materia de seguridad en la circulación (en el ámbito de las mercancías peligrosas).
- **Centros de formación de PF-CFPF**: centros docentes encargados de impartir la formación necesaria para la cualificación del PF.

- **Centros de reconocimiento médico de PF:** organizaciones encargadas de certificar la aptitud psicofísica del PF.
- **Consejeros de seguridad para el transporte de mercancías peligrosas:** encargados de ayudar a la prevención de riesgos (para las personas, los bienes o el medio ambiente) inherentes a las actividades de transporte de mercancías peligrosas por ferrocarril, incluyendo las operaciones de embalaje, llenado, carga o descarga asociadas.
- **Fabricantes de material rodante ferroviario:** empresas dedicadas a la fabricación y/o montaje total o parcial de vehículos ferroviarios en cualquiera de sus clases (locomotoras, unidades autopropulsadas, coches [de viajeros], vagones [de mercancías] y material rodante auxiliar).
- **Centros de mantenimiento de material rodante ferroviario:** organizaciones destinadas a efectuar las intervenciones de mantenimiento y las operaciones que la integran, recogidas en el plan de mantenimiento de cada vehículo ferroviario.
- **Entidades Encargadas del Mantenimiento-EEM's (ECM's):** organizaciones que asumen la responsabilidad de las funciones de mantenimiento (gestión, desarrollo del mantenimiento, gestión del mantenimiento de la flota y ejecución del mantenimiento) del material rodante ferroviario.
- **Organismos [independientes] de evaluación de la conformidad y certificación en materia de interoperabilidad y seguridad:** organismos notificados-NoBo's (evaluación de conformidad o idoneidad para el uso de componentes de interoperabilidad y verificación CE de subsistemas), organismos designados-DeBo's (verificación de subsistemas para la normativa nacional), organismos de evaluación de seguridad-AsBo's (evaluación de riesgos), organismos de certificación de EEM's y laboratorios acreditados (realización de ensayos contemplados en normas ferroviarias).

## INTEROPERABILIDAD Y SEGURIDAD (OPERACIONAL) FERROVIARIA

El punto de partida del EFEU han sido numerosos sistemas ferroviarios de ámbitos nacional, regional o urbano -como los metropolitanos o "metros"- que componían un panorama fragmentado y heterogéneo, subóptimo en términos de escala y eficiencia. Desde el punto de vista técnico, se trata de sistemas preexistentes heredados (*legacy*), con casi dos siglos de vida -lo que genera un fuerte sesgo de *statu quo*- y gran *know how* acumulado tanto en las anteriores compañías verticalmente integradas como en los fabrican-

tes de material, que se relacionaban bilateralmente conforme a los requerimientos técnicos de contratación/homologación particulares de aquellas. El reto es pues la transformación de este conocimiento de *practitioners* a menudo tácito en un conocimiento codificado común de aplicación a escala europea. Lo que, desde el punto de vista industrial, redundará en un mercado más amplio del que resulte un sector europeo más competitivo mundialmente.

Admitiendo una razonable convivencia transitoria de modelos, en la **aproximación común a las normas técnicas** (*technical rules*), objeto de la **Directiva (UE) 2016/797** de interoperabilidad, se trata de alcanzar un **nivel óptimo de armonización** con la coexistencia de normativas europea y nacionales compiladas tras un **proceso de consolidación, limpieza y reducción** regido por los **principios de apertura, consenso y transparencia**. Dicho proceso, partiendo de un inventario previo de normativas nacionales preexistentes, incorpora su máximo común divisor a una normativa europea de nueva creación (**«Especificaciones Técnicas de Interoperabilidad»-ETI's**, o *TSI's* en su acrónimo inglés) que se complementa con una normativa nacional (**«Instrucciones Ferroviarias»-IF's** en el caso de España) que en cada sistema ferroviario consolida aspectos remanentes referidos a la **compatibilidad técnica** con la red existente, los **puntos abiertos** -requisitos esenciales no tratados por la normativa europea- y **casos específicos** -particularidades de los sistemas *legacy* tales como el ancho vía, el gálibo, el sistema de control-mando y señalización o la tensión de alimentación-. La normativa se actualiza en revisiones periódicas para incorporar así los mejores conocimientos técnicos disponibles y la experiencia adquirida, aunque cada versión es de aplicación sucesiva. Se trata pues de un proceso progresivo, en el que el ámbito técnico y espacial de las ETI's se va ensanchando a costa del de las IF's -en las que cada vez tendrán cabida menos puntos abiertos y casos específicos-. También se contempla que cada vez sean menos las razonables excepciones de conformidad con las ETI's que, en base a casos rigurosamente tasados, cabe contemplar para una transición suave.

Siguiendo el exitoso modelo de **"nuevo enfoque"** de los productos industriales, la normativa ferroviaria de nuevo cuño especifica unos requerimientos a un nivel de detalle suficientemente general, de forma que no se presuponga una solución técnica particular. Como manera coste-eficiente para demostrar el cumplimiento de estos **requisitos esenciales** se contempla un uso de normas referenciadas respaldado por el principio de **presunción de conformidad**. La imparcialidad en la evaluación de conformidad mediante el apoyo en la **normalización**, la **acreditación** y la **certificación** y en la infraestructura para la seguridad y calidad industrial ya existentes; el **reconocimiento mutuo** como fundamento de la libre circulación; o el recurso intensivo al *fast track* regulatorio de la **comitología** (instrumentos legislativos -reglamentos

**CUADRO  
PIEDRAS ANGULARES DEL SISTEMA DE INTEROPERABILIDAD Y SEGURIDAD FERROVIARIA DEL EFEU**

ELEMENTOS DE CONTROL DE LA CADENA DE VALOR FERROVIARIA

**DISCRETOS**

- *Ex ante*: licencias, títulos habilitantes y otros requerimientos -homologaciones, acreditaciones y certificaciones/evaluaciones de conformidad-.
- *Ex post*: inspecciones y auditorías periódicas; sistemas de alerta temprana -ocurrencias y accidentes-.

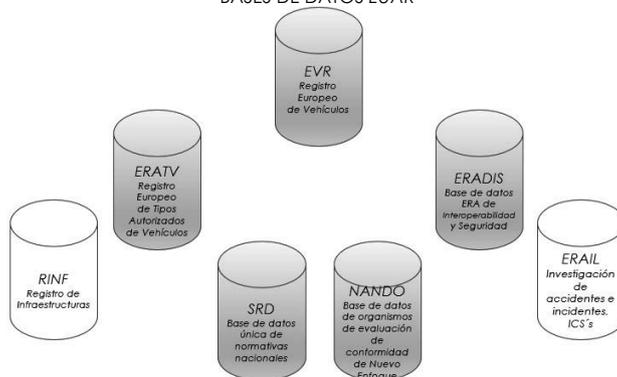
**CONTINUOS**

- **Sistemas de gestión** (organización, medidas y procedimientos sistemáticamente establecidos para garantizar la gestión de operaciones en condiciones de seguridad): de la seguridad (AI's y EF's), del mantenimiento (EEM's), de riesgos, de la calidad, ...
- Reglamento de Circulación Ferroviaria-RCF y sus Especificaciones Técnicas de Circulación-ETC's.

REQUISITOS EXIGIDOS A AGENTES DEL SECTOR FERROVIARIO

AGENTE	LICENCIA/TÍTULO HABILITANTE/REQUISITO	SECCIÓN REF	REGISTRO UE
Administradores de Infraestructuras-AI's	Autorización de seguridad		
Empresas Ferroviarias-EF's	Licencia de actividad AESF y Certificado de seguridad	Primera	ERADIS
Personal de circulación	Habilitación AI	Cuarta	
Personal de infraestructura	Habilitación AI	Cuarta	
Personal de operaciones del tren	Habilitación AI o EF	Cuarta	
Personal de conducción	Título de conducción=(Licencia de conducción AESF+Certificado tipo de material EF o AI)/Diploma AESF	Cuarta	IMI
Responsables en materia de seguridad en circulación	Certificado AESF (Consejeros de seguridad para el transporte de mercancías peligrosas)	Cuarta	
Personal responsable técnico del mantenimiento del material ferroviario	Habilitación Director Centro homologado de mantenimiento	Cuarta	
Centros de formación de personal ferroviario	Homologación AESF	Sexta	
Centros de reconocimiento médico de personal ferroviario	Homologación AESF	Séptima	
Centros de mantenimiento de material rodante	Homologación AESF	Octava	
Entidades Encargadas de Mantenimiento-EEM's de material rodante	Certificación por ENAC u organismo de certificación de EEM's		ERADIS
Organismos notificados-NoBo's	Acreditación ENAC		NANDO
Organismos designados-DeBo's	Acreditación ENAC		
Organismos de evaluación de la seguridad-AsBo's	Acreditación ENAC		ERADIS
Organismos de certificación de EEM's	Acreditación ENAC		ERADIS

BASES DE DATOS EUAR



MÉTODOS COMUNES DE SEGURIDAD



Fuente: elaboración propia

y decisiones- secundarios -actos delegados y actos de ejecución-); son elementos característicos de una aproximación común a las normas técnicas que está exigiendo a fabricantes y mantenedores un cambio en formas de proceder y, en muchos casos también, de mentalidad.

Por su parte, la **aproximación común a la seguridad** (*safety rules*), objeto de la **Directiva (UE) 2016/798** de seguridad, se basa en «**Indicadores Comunes de Seguridad**»-ICS (variables estadísticas establecidas a nivel europeo para un seguimiento a nivel armonizado de la evolución de la seguridad), «**Objetivos Comunes de Seguridad**»-OCS (los niveles de seguridad mínimos que debe alcanzar el sistema ferroviario en su conjunto y, siempre que sea factible, las diversas partes del sistema) y «**Métodos Comunes de Seguridad**»-MCS (métodos que describen la evaluación de los niveles de seguridad, así como la consecución de los objetivos de seguridad y el cumplimiento de otros requisitos de seguridad).

Otros elementos característicos en el tratamiento europeo de la interoperabilidad y seguridad ferroviaria común son: **perspectiva sistémica**, dada la complejidad técnica del modo de transporte ferroviario, que sugiere una primera aproximación parcial a los diferentes subsistemas que lo integran -ver epígrafe siguiente-; **control/vigilancia/supervisión** de la cadena de valor ferroviaria en todos sus eslabones, tanto discreto (licencias, títulos habilitantes y otros requerimientos con reconocimiento europeo) como continuo (**sistemas de gestión**); **enfoque de ciclo de vida**, con recurso a un profuso **sopORTE documental** -como se verá a lo largo de esta nota- que formaliza la retroalimentación de información desde la etapa de explotación y mantenimiento a la de diseño, producción y ensayo de los subsistemas ferroviarios, para la **mejora continua** de su seguridad a través de la **experiencia**; o la **transparencia y trazabilidad** apoyada en un **repositorio compartido de información** compuesto por numerosas bases de datos y registros nacional («**Registro Especial Ferroviario**»-REF) y comunitarios. En el cuadro que se acompaña pueden verse los elementos de control y los requisitos a los agentes, así como las bases de datos de la *EUAR* y los MCS´s relevantes para lo que se trata en el resto de esta nota.

Lo complejo del panorama regulatorio sucintamente descrito, en el que se simultanean, no solo normativas europeas y nacionales, sino diferentes versiones de las mismas, es razón de peso que ha aconsejado la concentración de *expertise técnico* en un **Comité de Interoperabilidad y Seguridad Ferroviaria (RISC)** de la Comisión Europea y en agencias especializadas como la *EUAR* o nuestra AESF, cuya independencia funcional y financiera -se financian mediante dotaciones presupuestarias y cobro de tasas por prestación de servicios- son fundamentales.

## REQUISITOS TÉCNICOS, AUTORIZACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MATERIAL RODANTE FERROVIARIO

### Conceptos básicos

Los **subsistemas** del sistema ferroviario son las partes estructurales o funcionales en que se divide. Los subsistemas de carácter **estructural** son los subsistemas **fijos** (infraestructura, energía y control-mando y señalización/CMS en tierra) que componen la **línea** y los subsistemas **móviles** (material rodante y control-mando y señalización/CMS a bordo) que componen el **vehículo**. Los subsistemas de carácter **funcional** son explotación y gestión del tráfico, mantenimiento, y aplicaciones telemáticas para servicios de viajeros y transporte de mercancías.

Los subsistemas estructurales están formados por componentes (ver figura 2 en página siguiente). Un **componente de interoperabilidad** es todo componente elemental, grupo de componentes, subconjunto o conjunto completo de materiales incorporados o destinados a ser incorporados en un subsistema, de los que dependa directa o indirectamente la interoperabilidad del sistema ferroviario. El concepto de componente engloba no solo objetos materiales, sino también inmateriales, como los programas informáticos.

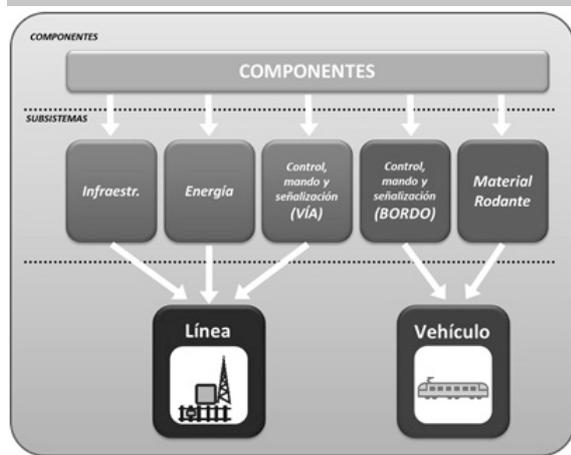
El subsistema de **material rodante** incluye la estructura, el sistema de mando y control de todos los equipos del tren, los dispositivos de captación de corriente eléctrica, las unidades de tracción y transformación de energía, el equipo de a bordo para la medición de energía, el equipo de frenado y de acoplamiento, los órganos de rodadura (bogíes, ejes, etc., ...) y la suspensión, las puertas, las interfaces hombre/máquina (maquinista, personal a bordo del tren y viajeros, incluidas las necesidades de las personas con discapacidad y personas con movilidad reducida), los dispositivos de seguridad pasivos o activos, y los dispositivos necesarios para la salud de los viajeros y del personal a bordo. El subsistema **CMS a bordo** incluye todos los equipos a bordo necesarios para garantizar la seguridad y el mando y control de la circulación de los trenes autorizados a transitar por la red.

Las **clases/tipos de vehículos** ferroviarios son: locomotoras, unidades autopropulsadas, coches [de viajeros], vagones [de mercancías] y material rodante auxiliar.

La naturaleza sistémica del ferrocarril implica la importancia de las **interfases** entre subsistemas y la complejidad de su compatibilidad técnica e integración segura, que el caso de vehículos tiene una doble dimensión interna (integración de los subsistemas que componen el vehículo) y externa (integración vehículo-línea).

Es con esta perspectiva sistémica que se organiza la normativa técnica ferroviaria. Así, y precisando

**FIGURA 2**  
**COMPONENTES Y SUBSISTEMAS FERROVIARIOS ESTRUCTURALES**



Fuente: AESF  
<http://www.seguridadferroviaria.es/actividades/interoperabilidad/entrada-en-servicio-de-subsistemas>

el concepto ya introducido, una «Especificación Técnica de Interoperabilidad»-ETI es una especificación adoptada con arreglo a la normativa comunitaria de la que es objeto cada subsistema o parte de subsistema -componente-, con vistas a satisfacer los requisitos esenciales y garantizar la interoperabilidad del sistema ferroviario. Con ámbitos de aplicación técnico y geográfico, una ETI especifica los parámetros básicos fundamentales y sus procedimientos de evaluación conforme a normas armonizadas europeas cuyo cumplimiento presume conformidad con los requisitos esenciales. Desarrolladas por EUAR y aprobadas como Reglamentos de Ejecución por la Comisión Europea, la evaluación de su conformidad está a cargo de organismos notificados-NoBo's acreditados.

Por su parte, una «Instrucción Ferroviaria»-IF es una especificación técnica nacional, complementaria a las ETI's -en tanto que trata la compatibilidad con la red existente, puntos abiertos y casos específicos- para el cumplimiento de requisitos esenciales por el subsistema al que se refiera. Con ámbitos de aplicación técnico y geográfico, una IF referencia normas nacionales cuyo cumplimiento presume conformidad con los requisitos esenciales. Aprobadas por Orden Ministerial a propuesta de la AESF, la evaluación de su conformidad está a cargo de organismos designados-DeBo's acreditados. De obligatoria notificación a la Comisión Europea y la EUAR previa a su aprobación, las normativas nacionales se incluyen en el repositorio europeo unificado SRD-*Single Rules Database*.

### Interoperabilidad: puesta en mercado de componentes y verificación de subsistemas

Como se ha comentado, en un proceso gradual se viene sustituyendo el antiguo modelo de control de

especificaciones técnicas nacionales, que podía tener sentido en un sistema ferroviario aislado, por un esquema general de evaluación de la conformidad con normas armonizadas, similar al "enfoque global" de la seguridad y calidad industrial, que obliga a fabricantes -o sus mandatarios establecidos en la UE- a declarar bajo su responsabilidad que sus componentes, subsistemas y vehículos satisfacen los requisitos esenciales de interoperabilidad y seguridad, lo que en contrapartida otorga un derecho de libre circulación en el mercado sustentado en el principio de reconocimiento mutuo.

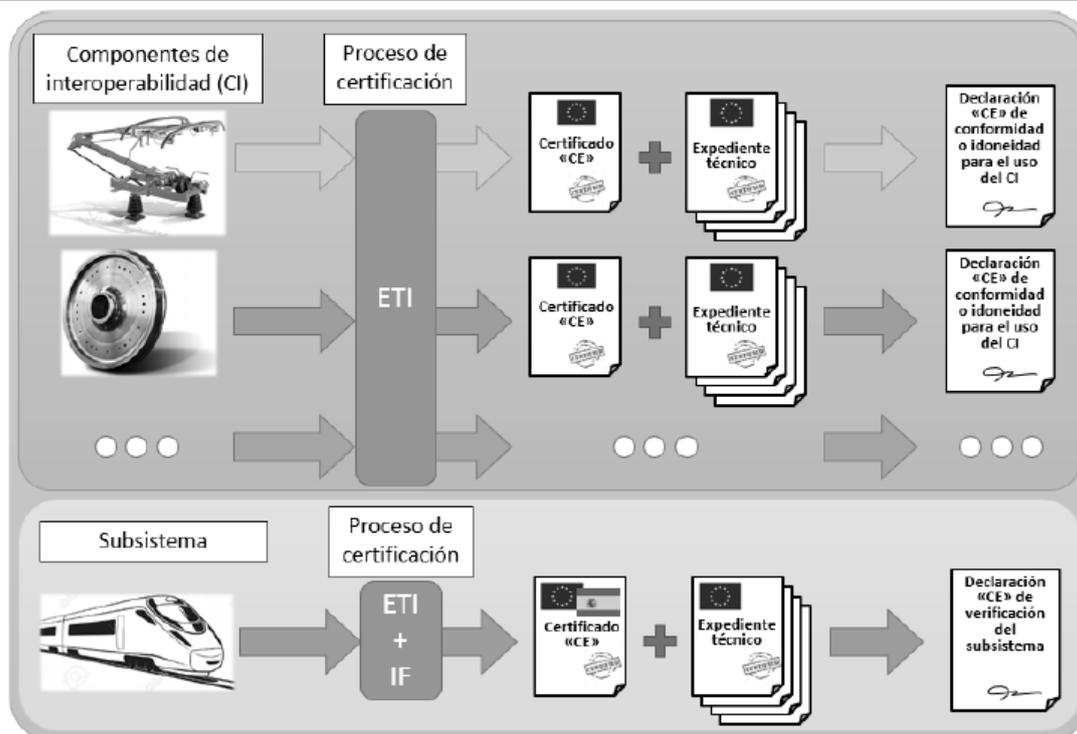
La coexistencia de normas europeas y nacionales requiere de una **evaluación de la conformidad dual o en "tándem"** (ver figura 3):

- **Verificación de la normativa europea (ETI's):** evaluación por **organismos notificados-NoBo's** acreditados, mediante un procedimiento modular conducente a una **certificación CE de conformidad** -intrínseca, esto es, considerado aisladamente- o **idoneidad para el uso** -si contemplan interfaces, esto es, considerado en su entorno ferroviario- de **componentes de interoperabilidad** (el NoBo interviene y certifica) o a una **certificación de verificación CE de subsistemas** (el NoBo verifica según un procedimiento reglado, elabora un expediente técnico y certifica), con presunción de conformidad con los requisitos esenciales de las ETI's de aplicación al subsistema por cumplimiento de las normas armonizadas europeas referenciadas en estas.
- **Verificación de la normativa nacional (IF's):** evaluación por **organismos designados-DeBo's**, acreditados, mediante un procedimiento modular conducente a un **certificado de verificación de subsistemas** con presunción de conformidad de los requisitos esenciales de las IF's de aplicación al subsistema por cumplimiento de las normas nacionales referenciadas en estas.

Partiendo de la base del sistema de módulos de los procedimientos de evaluación de conformidad establecidos por la Decisión nº 768/2008/CE sobre un marco común para la comercialización de los productos, la **Decisión 2010/713/UE** define un sistema de módulos específicamente ferroviarios para la evaluación de la conformidad de los componentes de interoperabilidad -los del marco general, a los que en su nomenclatura se incorpora una letra "C" inicial-, para la evaluación de la idoneidad para el uso de los componentes de interoperabilidad -módulo CV- y para la verificación CE de subsistemas -módulos SB, SD, SF, SG y SH1-.

Una intervención administrativa específica *a priori* es requerida adicionalmente en el caso de subsistemas estructurales fijos («Autorización de Entrada en Servicio»-AES por AESF), nuevas líneas, tramos, estaciones y terminales y sus modificaciones («Autorización de Puesta en Servicio»-APS por AESF) y vehículos («Autorización de Puesta en el Mercado»-

**FIGURA 3**  
**EVALUACIÓN DE CONFORMIDAD DE COMPONENTES DE INTEROPERABILIDAD Y SUBSISTEMAS**



Fuente: AESF  
[https://www.seguridadferroviaria.es/recursos\\_aesf/rt\\_09-2019\\_declaracion\\_ce\\_-\\_eratv\\_0.pdf](https://www.seguridadferroviaria.es/recursos_aesf/rt_09-2019_declaracion_ce_-_eratv_0.pdf)

**APM** y «**Autorización de Tipo de Vehículos**»-**ATV**, de las que se habla en el siguiente epígrafe).

Con carácter general, las referencias normativas de conformidad son de "foto fija", en el sentido de que, independientemente de que las ETI's e IF's se revisen con el tiempo, a lo largo de toda la vida útil de un componente, sistema o vehículo dado serán de observación las versiones de aquellas que estuvieran en vigor y fueran por tanto aplicadas en las verificaciones iniciales de puesta en mercado o entrada en servicio. Consecuencias de esta irretroactividad y de la larga vida útil del material ferroviario son la heterogeneidad del parque móvil -por la coexistencia en un momento dado de material conforme a diferentes referencias- y la importancia otorgada a la gestión documental.

Desde este punto de vista documental, la evaluación de conformidad se materializa en **declaraciones** de los fabricantes que se acompañan de los correspondientes **certificados** independientes y **documentación técnica**, que contendrá todos los elementos relativos a las condiciones y límites de utilización y a las instrucciones de conservación, de vigilancia continua o periódica, de ajuste y de mantenimiento. Los certificados CE de los *NoBo*'s y las declaraciones CE de los fabricantes o representantes autorizados, referidas a la conformidad o idoneidad para el uso de componentes y a la verificación de subsistemas,

así como las AES's de los subsistemas fijos, se registran centralizadamente en la base de datos comunitaria *ERADIS-European Railway Agency Database of Interoperability and Safety*. Dada su importancia, el formato de estos documentos se ha de ajustar a plantillas normalizadas (Reglamento de Ejecución (UE) 2019/250 de la Comisión).

Para atender a los largos tiempos de desarrollo de nuevos proyectos, el modelo contempla **excepciones de conformidad con las ETI's**, a petición de parte, que han de ser también notificadas y que se refieren, entre otros supuestos tasados, a proyectos en fase avanzada de desarrollo, contratos en curso de ejecución o diseños preexistentes. Asimismo, se contempla un **procedimiento de disconformidad con las normas nacionales** en el que, justificadamente, se ha de proponer una verificación alternativa del cumplimiento de los requisitos esenciales.

En tanto que no estén aprobadas todas las IF's de exigencias nacionales para cubrir los requisitos esenciales, siguen siendo de aplicación en aspectos complementarios a las ETI's las anteriores «**Especificaciones Técnicas de Homologación**»-**ETH's**, cuyo contenido se viene incorporando a las correspondientes ETI's o IF's en el proceso de limpieza y reducción de normas anteriormente comentado (ver tabla 1 en página siguiente).

**TABLA 1**  
**REQUISITOS ESENCIALES DEL MATERIAL RODANTE**

REQUISITOS ESENCIALES ESPECÍFICOS	NORMATIVA
<p><b>Seguridad.</b> Las estructuras del material rodante y de las conexiones entre vehículos deben estar diseñadas de manera que protejan los espacios en que se hallen los viajeros y los puestos de conducción en caso de colisión o descarrilamiento.</p> <p>Los equipos eléctricos no deben poner en peligro la seguridad del funcionamiento de las instalaciones de CMS.</p> <p>Las técnicas de frenado y los esfuerzos ejercidos deben ser compatibles con el diseño de las vías, las obras de ingeniería y los sistemas de señalización.</p> <p>Deben tomarse medidas en materia de acceso a los componentes bajo tensión eléctrica para que no peligre la seguridad de las personas.</p> <p>Deben existir dispositivos que, en caso de peligro, permitan a los pasajeros advertir al conductor y al personal del tren y ponerse en contacto con los mismos.</p> <p>Deberá garantizarse la seguridad de los pasajeros que embarquen y desembarquen de los trenes. Las puertas de acceso deben estar dotadas de un sistema de cierre y apertura que garantice la seguridad de los viajeros.</p> <p>Deben existir salidas de emergencia y estas deben estar señalizadas.</p> <p>Deberán tomarse disposiciones apropiadas para tener en cuenta las condiciones especiales de seguridad en los túneles de gran longitud.</p> <p>A bordo de los trenes deberá existir un sistema de iluminación de emergencia con intensidad y autonomía suficientes.</p> <p>Los trenes deben llevar un sistema de sonorización que permita que el personal del tren pueda dirigir mensajes a los viajeros.</p> <p>Deberá facilitarse a los pasajeros información fácilmente comprensible y exhaustiva sobre las normas que les sean aplicables, tanto en las estaciones como en los trenes.</p> <p><b>Fiabilidad y disponibilidad.</b> El diseño de los equipos vitales, de rodadura, tracción y frenado, así como de control-mando, debe permitir, en una situación degradada definida, la continuación del trayecto sin consecuencias nefastas para los equipos que sigan funcionando.</p> <p><b>Compatibilidad técnica.</b> Los equipos eléctricos deben ser compatibles con el funcionamiento de las instalaciones de CMS.</p> <p>En caso de tracción eléctrica, las características de los dispositivos de captación de corriente deberán permitir la circulación de los trenes con los sistemas de alimentación de energía del sistema ferroviario.</p> <p>Las características del material rodante deberán permitirle circular en todas las líneas en que esté prevista su explotación, teniendo en cuenta las correspondientes condiciones climáticas.</p> <p><b>Control.</b> Los trenes deberán ir equipados de un aparato registrador. Los datos recogidos por dicho aparato y el tratamiento de la información serán objeto de armonización.</p> <p><b>Accesibilidad.</b> Los subsistemas del material rodante a los que tenga acceso el público deberán ser accesibles a personas con discapacidad y a personas con movilidad reducida de acuerdo con los requisitos esenciales generales de accesibilidad.</p>	<p><b>Europea (ETI´s):</b></p> <p><b>Reglamento (UE) n° 1302/2014</b> de la Comisión: ETI subsistema material rodante-locomotoras y material rodante de viajeros (LOC&amp;PAS, incluye unidades autopropulsoras y material rodante auxiliar). Segunda revisión, en su versión corregida y enmendada última de 2020.</p> <p><b>Reglamento (UE) n° 321/2013</b> de la Comisión: ETI subsistema material rodante-vagones de mercancías (WAG). Segunda revisión, en su versión enmendada última de 2020.</p> <p><b>Reglamento (UE) n° 1304/2014</b> de la Comisión: ETI subsistema material rodante-ruido (NOI). Tercera revisión, en su versión enmendada última de 2019.</p> <p><b>Nacional (IF´s):</b></p> <p><b>Orden TMA/576/2020</b>, de 22 de junio, por la que se aprueba la «Instrucción ferroviaria: Especificaciones técnicas de material rodante ferroviario para la entrada en servicio de unidades autopropulsadas, locomotoras y coches (IF MR ALC-20)». Deroga las correspondientes tres ETH´s de unidades autopropulsadas, locomotoras y coches.</p> <p>En el caso de vagones de mercancías y material rodante auxiliar, siguen en vigor las correspondientes ETH´s aprobadas por sendas resoluciones de la Dirección General de Infraestructuras Ferroviarias de fecha 10 de julio de 2009.</p>

Fuente: elaboración propia

Apuntar que es común que una misma entidad acreditada (por ENAC u otro organismo nacional de acreditación sometido con éxito al sistema de evaluación por pares propio del sistema de calidad y seguridad industrial europeo) ejerza tanto de DeBo como de NoBo. Estos últimos, una vez notificados por la ANS correspondiente, se incorporan a la base de datos europea *NANDO-New Approach Notified and Designated Organizations*. En España esta notificación de NoBo´s, así como

la designación de DeBo´s, la realiza a petición de parte la AESF, que es también la encargada de velar por la ausencia de conflictos de interés en que se ha de basar la objetividad e imparcialidad de sus actuaciones.

### Autorización de vehículos ferroviarios

Los vehículos que vayan a circular por la RFIG precisan de la puesta en mercado de subsistemas

móviles descrita en el epígrafe anterior y de una «**Autorización de Puesta en el Mercado**»-APM expedida por la AESF o por la EUAR (cuando así lo decida el solicitante -fabricante o su mandatario establecido en la UE, propietario, poseedor/explotador, EF o AI- o cuando el «**área de uso**» solicitada incluya varios países) conforme al procedimiento establecido en el **Reglamento de Ejecución (UE) 2018/545**, que ha venido a unificar y racionalizar los diferentes procedimientos de «Autorización de Entrada en Servicio»-AES nacionales anteriormente existentes.

La EUAR actuará como ventanilla única *–one stop shop–* y en cooperación con las ANS's competentes para el área de uso solicitada que, de acuerdo al esquema de verificación dual, entenderán de la conformidad con las normativas nacionales. La solicitud de la APM se habrá de acompañar por un expediente con la documentación que acredite la puesta en el mercado de los subsistemas móviles que componen el vehículo, la compatibilidad técnica e integración segura de los subsistemas móviles dentro del vehículo y la compatibilidad técnica del vehículo con el área de uso especificada -lo que en buena lógica requerirá de la asistencia y colaboración del AI-.

El solicitante de una APM habrá de declarar bajo su responsabilidad que el vehículo es conforme con un tipo autorizado, puesto que toda APM ha de estar respaldada por una «**Autorización de Tipo de Vehículos**»-ATV, que identifique entre otros aspectos sus **características básicas de diseño** -no confundir con los parámetros básicos fundamentales especificados en las ETI's-, y que será incluida en el «Registro Europeo de Tipos Autorizados de Vehículos»-RETAV (*ERATV-European Register of Authorised Types of Vehicles*). La declaración de conformidad con un tipo autorizado de vehículo seguirá un modelo normalizado (según plantilla del Reglamento 2019/250 ya citado). El titular de la ATV será responsable de la «**gestión de la configuración**» del vehículo o tipo, entendida como proceso sistemático para el establecimiento y mantenimiento de la coherencia de la documentación y trazabilidad de modificaciones durante todo su ciclo de vida. Figura adicionalmente contemplada es la de la «**entidad gestora de las modificaciones**», aquella que promueva un expediente de modificación de un vehículo o tipo de vehículo, que podrá ser el titular de la ATV, el poseedor o incluso una tercera parte, encargada por estos.

Varios son los **casos de APM** contemplados: primera autorización (diseños nuevos), renovación de la autorización de tipo (caso de modificación de las ETI's o las normas nacionales que dieron lugar a la ATV, cuando aquellas determinen que es necesaria su renovación), ampliación del área de uso, nueva autorización (modificaciones de vehículos y/o tipos de vehículos que por su envergadura así lo requieran) o autorización de conformidad de tipo. Salvo en los casos de renovación de la autorización de tipo y autorización de conformidad de tipo, el expediente de la solicitud incluirá la **documentación de**

**mantenimiento** y la **evaluación de riesgos** sobre las que se tratan respectivamente en los dos epígrafes siguientes.

El proceso de autorización contempla voluntariamente un «**compromiso previo**» consistente en una fase temprana previa a la presentación de la solicitud de la APM para facilitar la coordinación entre las partes, al permitir a la entidad autorizante y/o a la ANS competente para el área de uso familiarizarse con el proyecto y al solicitante conocer el proceso, la normativa aplicable -ETI's y normativa nacional- y la toma de decisiones que involucra el procedimiento.

Corresponderá a la EF antes de su utilización comprobar la compatibilidad con la ruta tanto del vehículo como de la composición del tren en que se integra, así como que lo adecuado de esta integración. Para la realización de pruebas, ensayos o traslados en la RFIG de vehículos sin APM se requerirá, según el caso, o de un permiso de acceso a la red del AI o de una autorización provisional de la AESF.

Para que un vehículo pueda ser utilizado por primera vez tras la APM, el poseedor deberá solicitar su inscripción en un «Registro Nacional de Vehículos» (actual Sección Quinta del REF) que alimenta el «Registro Europeo de Vehículos-REV» (*EVR-European Vehicle Register*), para su marca en el vehículo de la matrícula («Número de Vehículo Europeo»-NVE/EVN) asignada. En la información registral de un vehículo, relevantemente se incluye su poseedor, la relativa a la AES o APM (referencia, área de uso y código *ERATV* de tipo de vehículo autorizado) y la relativa al mantenimiento (código *ERADIS* de mantenedor/EEM responsable y código de su plan de mantenimiento).

La AESF tiene facultades de inspección de vehículos, de las que pueden resultar una suspensión o revocación de la APM, que puede estar motivada entre otras causas por el incumplimiento de su plan de mantenimiento.

### Mantenimiento de material rodante ferroviario

La conformidad con los requisitos esenciales no solo se ha de garantizar inicialmente de forma previa a la puesta en mercado o la entrada en servicio, sino que ha de sostenerse permanentemente durante la totalidad del ciclo de vida de los subsistemas ferroviarios. Se entiende por **mantenimiento** al subsistema de tipo funcional que abarca los procedimientos, los equipos y herramientas asociados, las instalaciones logísticas de mantenimiento y las reservas que permiten realizar las operaciones de mantenimiento correctivo y preventivo de carácter preceptivo previstas para asegurar la interoperabilidad del sistema ferroviario de la RFIG y garantizar las prestaciones necesarias. De acuerdo a la envergadura de las intervenciones, cabe clasificar el mantenimiento en **ligero** y **pesado**, abarcando este último la ejecución de tareas no rutinarias que requieran del vehículo su

retirada del servicio e inmovilización.

En las ETI's y en las IF's (o las anteriores ETH's) se recogen para cada subsistema requisitos esenciales y pautas de mantenimiento, respectivamente. Por su parte, y como subsistema en sí, el mantenimiento está sometido a los siguientes **requisitos esenciales específicos**:

- **Salud y seguridad:** las instalaciones técnicas y los procedimientos utilizados en los centros deben garantizar una explotación segura del subsistema de que se trate y no constituir una amenaza para la salud y la seguridad.
- **Protección del medio ambiente:** las instalaciones técnicas y los procedimientos utilizados en los centros de mantenimiento no deben rebasar los niveles de nocividad admisibles para el medio circundante.
- **Compatibilidad técnica:** las instalaciones de mantenimiento en que se trate el material rodante deberán permitir que se lleven a cabo las operaciones de seguridad, higiene y comodidad en todos los materiales para los que hayan sido diseñadas.

La cuestión de la evaluación de conformidad en materia de mantenimiento material rodante ferroviario se orquesta en la actualidad en torno a una **dualidad de modelos** que conviven transitoriamente hasta 2025:

- Modelo basado en la homologación y habilitación de **centros de mantenimiento de material rodante ferroviario (Orden FOM/233/2006)** por la que se determina el régimen de homologación de los centros de material rodante y sus condiciones de funcionamiento; en extinción). Los centros de mantenimiento de material rodante, que ejecutan en sus instalaciones las operaciones del plan de mantenimiento de cada vehículo ferroviario, han de contar con homologación por la AESF (de acuerdo a requerimientos de capacidad técnica y competencia profesional, capacidad financiera y cobertura de responsabilidad civil) y con habilitación del AI (correspondiente a la tipología de vehículo a cuyo mantenimiento se dedique). La acreditación de las intervenciones de mantenimiento corresponde al personal responsable del control de mantenimiento, que ha de estar debidamente habilitado por el Directo del centro. Los centros de mantenimiento homologados se inscriben en la Sección Octava del REF y sobre los mismos tiene la AESF unas facultades de inspección, de la que eventualmente puede resultar la suspensión o revocación de la homologación.
- Modelo basado en la certificación de **entidades encargadas de mantenimiento (Reglamento 2019/779)**, que extiende a todo tipo de vehículos ferroviarios el sistema de certificación de EEM's establecido obligatoriamente para

vagones de mercancías por el Reglamento 445/2011). Cada vehículo ha de tener asignada como responsable de su mantenimiento una EEM certificada, por la AESF o por un organismo acreditado -con criterios de independencia, competencia e imparcialidad, entre otros-. La EEM deberá garantizar que el vehículo del que se encarga está en condiciones de funcionar de manera segura, mediante un **sistema de gestión del mantenimiento** que consta de las siguientes **funciones de mantenimiento** particulares (ver figura 4):

- **gestión:** supervisar y coordinar el resto de las funciones de mantenimiento y velar porque el material rodante esté en condiciones de funcionar de manera segura en el sistema ferroviario.
- **desarrollo del mantenimiento:** asumir la gestión de la documentación de mantenimiento, incluida la gestión de la configuración, sobre la base de los datos de diseño y operativos, así como del rendimiento y la experiencia
- **gestión del mantenimiento de la flota:** gestionar la retirada de los vehículos para su mantenimiento y su retorno al servicio tras el mantenimiento.
- **ejecución del mantenimiento:** efectuar el mantenimiento técnico requerido de un vehículo o de partes del mismo, incluida la expedición de la documentación relativa a la aptitud para el servicio.

Este segundo modelo considera la gestión como función indelegable y el resto de funciones de carácter más operativo (desarrollo del mantenimiento, gestión del mantenimiento de la flota, y ejecución del mantenimiento) como externalizables. Sobre esta base, la certificación de EEM's consiste en la valoración por una tercera parte independiente de la capacidad de gestión y de realización de las funciones operativas por cuenta propia o ajena -mediante subcontratación- con el cumplimiento de unos requisitos establecidos en el Anexo II del Reglamento 2019/779. Frente a esta certificación obligatoria, se posibilita también una certificación voluntaria por separado de las funciones de mantenimiento externalizables y, en este sentido, la homologación de centros de mantenimiento del modelo antiguo se asimila a la certificación para la función de ejecución del mantenimiento. El alcance de las actividades de mantenimiento certificadas podrá referirse a un tipo particular de vehículo.

Las certificaciones de las EEM's tienen una vigencia de cinco años y, en base al principio de reconocimiento mutuo, validez en toda la UE. Las EEM's certificadas tienen registro en la Sección Octava del REF y también en ERADIS -al igual que los organismos de certificación de EEM's- y se someten a una supervisión e inspección por la AESF, de la que eventualmente puede resultar una suspensión o revocación de la certificación. De los medios y servicios de las

FIGURA 4  
FUNCIONES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE MANTENIMIENTO FERROVIARIO



Fuente: AESF

<http://www.seguridadferroviaria.es/actividades/material-rodante/mantenimiento-de-vehiculos/sistemas-de-gestion-del-mantenimiento>

EEM's tendrá constancia la AESF. El sistema de gestión del mantenimiento de las EEM's es objeto del proceso de vigilancia establecido en el Reglamento 1078/2012, en virtud del cual aquellas habrán de remitir a la AESF un **informe anual de mantenimiento**. Dicho sistema contemplará la gestión de competencias de personal -certificación de competencia y capacidades y contenidos mínimos de formación-, incluyendo expresamente a aquel capacitado para la emisión de la aptitud para el servicio de los vehículos, una vez realizadas las intervenciones requeridas.

La EEM deberá documentar las operaciones de mantenimiento en cuanto a su alcance, consistencia y resultado, para su inclusión en el expediente técnico de los vehículos a efectos de trazabilidad. Tendrá para ello en cuenta las consideraciones de los fabricantes sobre **componentes fundamentales para la seguridad** y sus **instrucciones específicas de mantenimiento**. De toda constatación nueva o inesperada en materia de seguridad que afecte a vehículos, subsistemas o componentes deberá informar, a los agentes directamente incumbidos -con carácter particular- y a todo el sector ferroviario -con carácter general-. Toda modificación del plan de mantenimiento de un vehículo habrá de ser aprobada por su EEM. La documentación del mantenimiento habrá de conservarse diez años.

Apuntar que es habitual que los propios fabricantes actúen también como mantenedores.

## EVALUACIÓN, VALORACIÓN Y CONTROL DEL RIESGO

La gestión de riesgos asociados a cambios en las condiciones de explotación o introducción de nuevo material es un mecanismo preventivo fundamental en materia de seguridad ferroviaria. La importancia otorgada al proceso que se describe

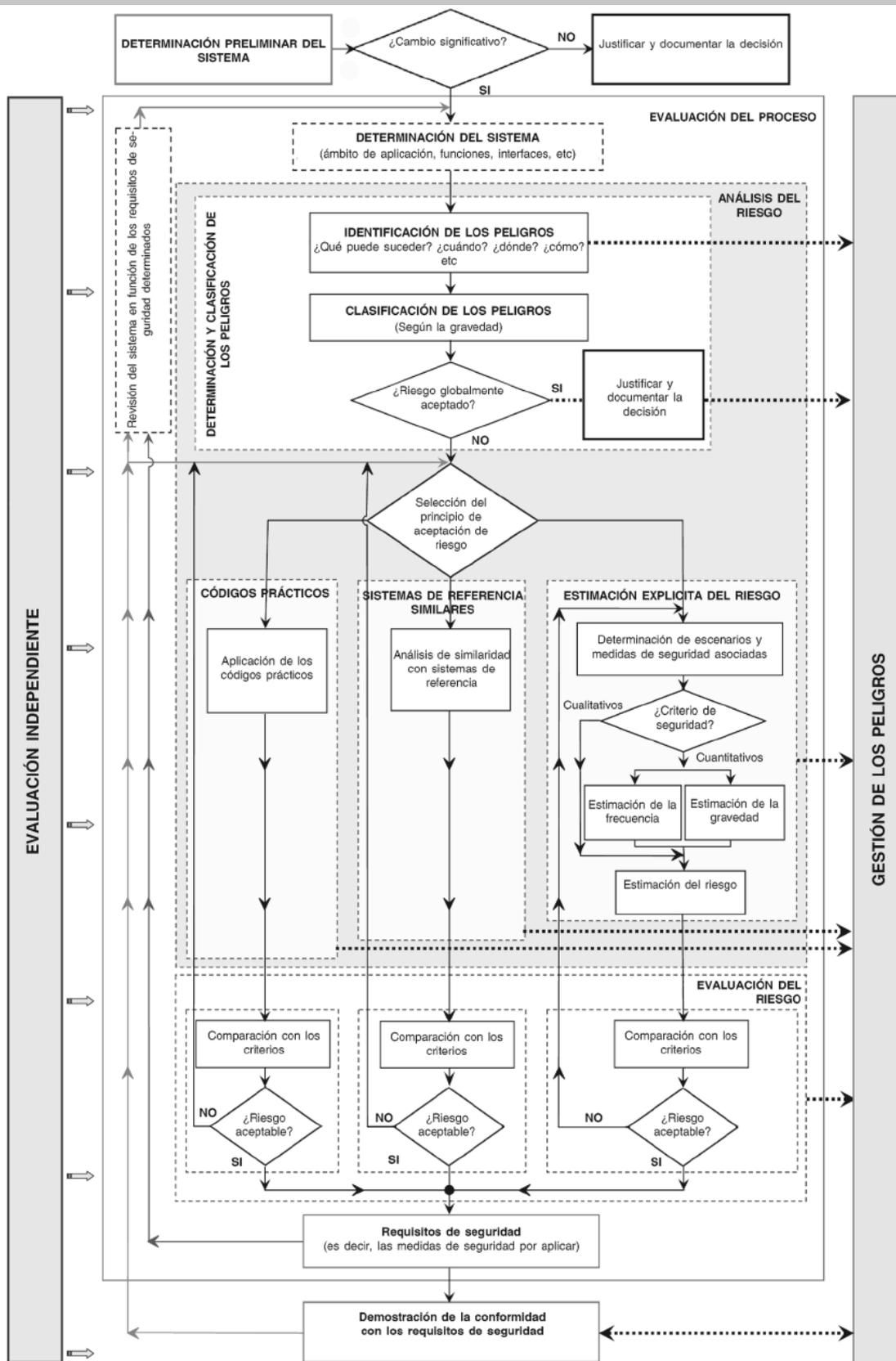
a continuación, prácticamente la clave de bóveda de un nuevo paradigma de seguridad ferroviaria, se debe a que constituye un ejercicio que exige razonar en términos sistémicos.

Según el **Reglamento de Ejecución (UE) nº 402/2013**, modificado por Reglamento de Ejecución (UE) nº 2015/1136, que adopta un MCS para la evaluación y valoración del riesgo, todo proponente (EF, AI, EEM o fabricante) que proceda a un **cambio técnico, de explotación u organizativo** -en este caso, que pueda afectar a las condiciones o procesos de explotación o mantenimiento- deberá evaluar si este es **significativo** desde el punto de vista de su impacto potencial en la seguridad. En ausencia de norma nacional notificada que defina este extremo, el proponente decidirá sobre la cuestión basándose en el juicio de expertos y tomando como **criterios de significatividad** las consecuencias en caso de fallo (en la hipótesis verosímil más pesimista), lo innovador del cambio, su complejidad, su supervisabilidad, su reversibilidad y su adicionalidad (teniendo en cuenta las modificaciones recientes no significativas).

Si el cambio se considera significativo, se habrá de llevar a cabo un proceso de **evaluación del riesgo** que incluya su análisis, valoración y control, y que será sometido a un **informe de evaluación de la seguridad** emitido por un **organismo de evaluación de la seguridad-AsBo** independiente, acreditado o reconocido -a elección de cada Estado miembro en su territorio, habiendo optado España por la fórmula de la acreditación-. ERADIS contiene los AsBo's comunicados por cada ANS.

El proceso será también de aplicación a subsistemas estructurales en los términos que lo requieran las respectivas ETI's, así como en el marco de sus puestas en servicio/mercado.

**FIGURA 5**  
**MÉTODO COMÚN DE SEGURIDAD PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO (CSM RA).**  
**PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO Y EVALUACIÓN INDEPENDIENTE**



Fuente: Reglamento 402/2013

El análisis del riesgo consistirá pues en la identificación de los peligros -aquellas circunstancias que pueden provocar un accidente- y su clasificación -según su frecuencia y gravedad-, para a continuación valorar su aceptabilidad, pudiéndose para ello utilizar como **principios de aceptación del riesgo** la aplicación de códigos prácticos (como, por ejemplo, normas nacionales notificadas), la comparación con partes similares del sistema ferroviario, o una estimación explícita del riesgo. La no aceptabilidad exigirá de **medidas de seguridad** que reduzcan la frecuencia de ocurrencia del peligro o atenúen sus consecuencias, con el fin último de controlar el riesgo mediante el logro o mantenimiento de un nivel aceptable del mismo.

El **análisis de riesgos** y el **informe de evaluación independiente** (ver figura 5) serán la base sobre la cual el proponente realice una **declaración** escrita en la que manifieste que todos los peligros identificados y sus riesgos asociados se encuentran a un nivel adecuado de control.

Los procedimientos de gestión de riesgos son objeto de las auditorías internas para la vigilancia de los sistemas de gestión de seguridad (AI's y EF's) y mantenimiento (EEM's), así como de la supervisión por las ANS's, respectivamente establecidas en los Reglamentos 1078/2012 y 2018/761. Como parte de sus funciones, el organismo certificador de una EEM vigilará la aplicación por esta del MCS de evaluación de riesgo.

Comentar finalmente la validez general del proceso de evaluación y gestión de riesgos contemplado en el Reglamento 402/2013, más allá de únicamente en los casos en los que su aplicación sea obligatoria.

## UNA BREVE MENCIÓN A LOS PILARES POLÍTICO Y DE MERCADO

Como se ha comentado al comienzo de esta nota, un principio básico de gobernanza del EFEU (**Directiva 2012/34/EU RECAST**) es la separación entre la infraestructura ferroviaria y los servicios de transporte que sobre la misma se prestan. En el caso español, de la escisión en 2005 de la antigua **RENFE** surgieron, como AI y EF respectivamente, el **Administrador de Infraestructuras Ferroviarias-ADIF** y **RENFE Operadora**.

**ADIF** es una entidad pública empresarial adscrita al MITMA, naturaleza motivada por la doble condición de las infraestructuras ferroviarias como monopolio natural y servicio de interés general de gran carácter vertebrador en lo socio-económico. Como AI, cuenta con la obligatoria **«autorización de seguridad»** otorgada por la AESF.

Sujeta al principio de sostenibilidad financiera, ADIF financia sus inversiones con transferencias de los Presupuestos Generales del Estado-PGE (normalmente enmarcadas en un «Convenio/Contrato-Programa», como el último que se firmara en 2010), fondos eu-

ropeos y financiación de terceros (para el caso de líneas de alta velocidad-AV). Por su parte, sus costes operativos (por utilización de líneas e instalaciones y para la cobertura de costes financieros) se financian a través de la percepción de unos cánones a pagar por las EF's. La CNMC viene recomendando que estos cánones, que en la actualidad tienen naturaleza de tributos anualmente aprobados en los PGE, se reconfiguren como prestación patrimonial de carácter público no tributario, de aprobación plurianual quinquenal, para dotarlos así de funcionalidad como herramienta de gestión, tal y como establece la Directiva RECAST.

Relevantemente, y en el contexto del acceso de terceros a la red transparente, objetivo y no discriminatorio que la liberalización requiere, corresponde a ADIF la asunción de la **«Declaración sobre la Red»-DR** (documento que expone las características de la infraestructura puesta a disposición de las EF's, así como las condiciones de acceso a la misma), la adjudicación de derechos de uso de capacidad (de acuerdo a la DR y con posibilidad de reserva en «Acuerdos Marco»-AM renovables de cinco años de duración máxima, o de más si se justifica en términos de contratos comerciales, inversiones especializadas o riesgos) y la propuesta de los cánones (calculados a partir de un modelo de contabilidad analítica regulatoria).

Con carácter general, las EF's prestan sus servicios de transporte sobre la base de la utilización de capacidad («surcos» o *slots*) adjudicada por los AI's a cambio del pago de cánones por utilización de líneas (adjudicación, utilización y suministro de energía eléctrica para la tracción) e instalaciones (estaciones/espacios comerciales, andenes de estacionamiento, apartaderos, y puntos de carga de mercancías). Las EF's han de contar con **«licencia de actividad»** (para lo que se requiere forma jurídica de sociedad anónima, capacidad financiera, competencia profesional y cobertura de responsabilidades civiles) y **«certificado de seguridad único»** emitidos para cierto ámbito de operación (geográfico y de tipo de servicio -viajeros y/o mercancías-) por la AESF o por la **EUAR** (cuando así lo decida la EF o cuando el ámbito de operación abarque más de un Estado miembro).

**RENFE-Operadora** es también una entidad pública empresarial adscrita al MITMA. Como incumbente del sector, en 2014 se decidió su segregación en cuatro sociedades de un mismo grupo, respectivamente dedicadas a transporte de viajeros, transporte de mercancías, fabricación y mantenimiento, y alquiler de material (según el modelo anglosajón de *Rolling Stock Company-ROSCO*), a las que como medida regulatoria para el fomento de la competencia puede imponérseles obligaciones de puesta a disposición de nuevos entrantes de capacidades excedentarias. Asimismo, tiene asignadas obligaciones de servicio público-OSP's en cercanías y regionales/media distancia que ha venido prestando

**TABLA 2**  
**RÉGIMEN DE EVALUACIÓN DEL MATERIAL RODANTE BASADO EN ETH 'S**

REQUISITOS ESENCIALES	REFERENCIA DE CONFORMIDAD	EVALUACIÓN DE CONFORMIDAD	REQUERIMIENTO
Conformidad previa	ETI 's europeas (material interoperable en el sistema transeuropeo)	Organismo notificado (acreditado por ENAC)	Declaración CE de verificación
	ETH 's nacionales (vehículos) (material no interoperable)	Organismo de certificación (acreditado por ENAC)	Informe de validación
	1) Autorización de Puesta en Servicio-APS Primer nivel: material interoperable (ETI 's) Segundo nivel: material no interoperable (ETH 's)	DG de Ferrocarriles	Expediente técnico
	2) Autorización de Circulación-AC para líneas concretas	ADIF	Superación de recorridos mínimos
Sostenimiento	Plan de mantenimiento establecido en APS conforme a ETH 's	Centro de mantenimiento de material rodante (homologado por DG de Ferrocarriles y habilitado por ADIF)	Documentación de las operaciones de mantenimiento

Fuente: elaboración propia

bajo el paraguas de un Contrato-Programa con el Estado. Entre las fuentes de financiación de su nuevo material rodante destacan el BEI y el consorcio EUROFIMA del que es accionista.

Son varios los retos que la liberalización propia del pilar de mercado presenta en la actualidad, más allá de la complicación coyuntural que en forma de retraso ha supuesto el COVID-19:

- La resistencia soterrada de algunos Estados miembros a una efectiva desintegración vertical del sector -y por ende a la liberalización- en su propio territorio. En especial de aquellos en los que se da una fuerte presencia del sector público en toda la cadena de valor ferroviaria -incluyendo la fabricación- o de aquellos con fuerte y ruidosa sindicalización, que no hacen sino alterar el *level playing field* recurriendo a subterfugios tales como el uso de "murallas chinas", la sobreprotección -más allá del "principio de confianza legítima"- del incumbente mediante "cláusulas del abuelo" (*grandfathering*) generosas o barreras técnicas, o la captura del regulador.
- Las barreras de entrada al mercado ferroviario por falta de recursos clave, como material rodante técnicamente apto, talleres y servicios de mantenimiento o personal de conducción. Lo que puede soslayarse, como se ha visto, imponiendo obligaciones al incumbente de puesta a disposición de otros operadores de capacidades excedentarias infrautilizadas, en condiciones transparentes, objetivas y no discriminatorias -tarifas orientadas a costes-.
- La convivencia del mercado con OSP 's legalmente establecidas. Lo que sugiere distinguir entre una **competencia en el mercado**, a propiciar mediante una adecuada liberalización del mismo, y una **competencia por el mercado**, desde la perspectiva de una contestabilidad a propiciar mediante concursos de adjudicación competitiva y adecuadamente diseñados para el caso de las OSP 's, puesto que esta prestación simultánea es regulatoriamente sensible en tanto que puede resultar en problemas de insostenibilidad financiera, subvenciones cruzadas o "descreme" de mercado (*cherry-picking*).
- La necesidad de una visión sistémica del transporte, considerando la complementariedad y

sustitibilidad entre modos. Lo que exigiría tener en cuenta la intermodalidad a la hora de imponer OSP 's o una internalización de costes en el transporte por carretera dada su inferior sostenibilidad medio ambiental frente al modo ferroviario.

### REFLEXIONES FINALES: EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DEL PILAR TÉCNICO

Un primer modelo de transición hacia el ordenamiento del pilar técnico descrito en esta nota fue el recogido por la **Ley 39/2003** del Sector Ferroviario que, como piezas de desarrollo relevantes, contó con la **Orden FOM/233/2006**, de 31 de enero, por la que se regulan las condiciones para la homologación del material rodante ferroviario y de los centros de mantenimiento y se fijan las cuantías de la tasa por la certificación de dicho material -actualmente vigente únicamente en lo que a homologación de centros de mantenimiento se refiere- y el **Real Decreto 810/2007**, de 22 de junio, por el que se aprueba el Reglamento sobre seguridad en la circulación de la RFIG.

Con un ámbito de interoperabilidad limitado, al estar las ETI 's europeas en un estado incipiente de desarrollo -la primera ETI de material rodante sería la de 2002 relativa al sistema transeuropeo de AV-, el modelo descansaba fundamentalmente en las **«Especificaciones Técnicas de Homologación»-ETH 's nacionales**: conjunto de normas técnicas, requisitos y condiciones que, en materia de seguridad, fiabilidad, compatibilidad técnica, salubridad, protección del medioambiente y, en su caso, interoperabilidad, debía cumplir todo vehículo ferroviario para la obtención de la **«Autorización de Puesta en Servicio»-APS** (a la que, en un régimen de doble autorización, habría de acompañar una **«Autorización de Circulación»-AC**). Para la verificación de estas ETH 's (o las anteriores **«Normas Técnicas de Circulación»-NTC 's** vigentes hasta su aprobación), en las que ya se referenciaban normas, se recurriría a la figura imparcial de los organismos de certificación acreditados por ENAC (ver tabla 2).

Citar entre las normas específicamente ferroviarias la paradigmática CENELEC EN 50126 [Aplicaciones ferroviarias. Especificación y demostración de la fiabilidad, la disponibilidad, la mantenibilidad y la se-

**FIGURA 6  
PILAR TÉCNICO DEL TERCER PAQUETE Y SU TRANSPOSICIÓN**

<b>INTEROPERABILIDAD</b> Directiva 2008/57/CE	➔	Real Decreto 1434/2010	
	AUTORIZACIÓN DE ENTRADA EN SERVICIO-AES (SUBSISTEMAS Y VEHÍCULOS) Recomendación 2014/897/CE	Orden Ministerial FOM/167/2015	
	ETI´s	IF´s/ ETH´s	
<b>SEGURIDAD</b> Directiva 2004/49/CE	MANTENIMIENTO (VAGONES DE MERCANCÍAS) Reglamento (UE) nº 445/2011	Orden Ministerial FOM/233/2006	
	➔	Real Decreto 810/2007	

Fuente: elaboración propia

**TABLA 3  
RÉGIMEN DE EVALUACIÓN DEL MATERIAL RODANTE EN EL TERCER PAQUETE**

REQUISITOS ESENCIALES	AGENTE RESPONSABLE	REFERENCIA DE CONFORMIDAD	EVALUACIÓN DE CONFORMIDAD	MATERIALIZACIÓN
Conformidad previa	Fabricante	ETI's europeas (subsistemas y componentes)	NoBo (acreditación por ENAC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puesta en mercado de <b>componentes</b>: Certificado y Declaración CE de conformidad o de idoneidad de uso -si contemplan <b>interfaces</b>- y comunicación a AESF</li> <li>Entrada en servicio de <b>subsistemas</b>: Certificado y Declaración CE de Verificación de subsistemas y autorización AESF-AES</li> </ul>
	Fabricante	IF's nacionales notificadas (subsistemas)	DeBo (acreditación por ENAC)	Certificado y Declaración de Verificación de subsistemas y autorización AESF-AES
	Solicitante (Fabricante/poseedor/EF)	Procedimiento AES	AESF	AES <b>vehículos</b>
	EF	Códigos de buenas prácticas AI	EF	Compatibilidad del <b>tren</b> con la <b>ruta</b> , a realizar por expertos de la EF a partir de la información de la infraestructura contenida en el Registro de Infraestructuras e Informe AI consultivo/no obligatorio
Sostenimiento	EEM	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO-SGM</b> Plan de mantenimiento (componentes fundamentales para la seguridad e instrucciones específicas de mantenimiento del Fabricante) establecido en AES	EEM (certificación por AESF)	Documentación de las operaciones de mantenimiento de <b>material rodante</b>
Explotación/ Circulación	AI/EF	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD-SGS</b> Reglamento de Circulación Ferroviaria-RCF (RD 664/2015) Especificaciones Técnicas de Circulación-ETC's	AESF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorización de seguridad (AI)</li> <li>Certificado de seguridad (EF)</li> </ul>
MCS	AI/EF/EEM	<b>PROCESO DE VIGILANCIA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN</b> Reglamento 1078/2012	AESF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe anual</li> </ul>
MCS	Proponente (Fabricante/AI/EF/EEM)	<b>PROCESO DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS</b> Reglamento 402/2013	AsBo (acreditación por ENAC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de riesgos</li> <li>Informe de evaluación independiente AsBo</li> <li>Declaración de control de riesgos</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

guridad (RAMS)], cuya primera versión de 1999 fue ratificada como norma UNE en 2001. La conformidad con esta norma armonizada y las de su familia corresponde a los denominados *Independent Safety Assessors-ISA* 's. En las ETH 's se establecería la obligatoriedad para los fabricantes de material rodante de presentar un estudio de seguridad, con la recomendación de ampliarlo hasta completar un **estudio FDMS** (acrónimo *RAMS* en español) según la norma UNE-EN 50126.

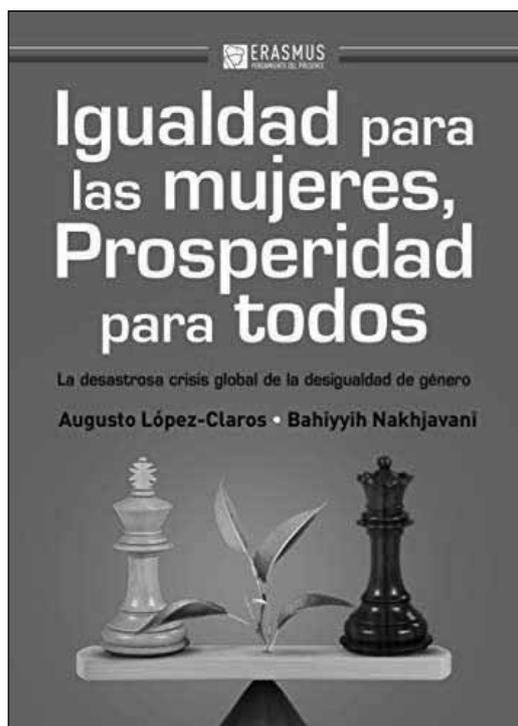
En un contexto de baja integración supranacional, y para una mejor cooperación internacional entre áreas ferroviarias conectadas, se optaría entonces por la fórmula de colaboración bilateral o multilateral reforzada entre ANS 's de los «**Acuerdos de Aceptación Cruzada**», consistentes en protocolos de autorización común para vehículos no conformes con ETI's y protocolos de reconocimiento de actuaciones de mantenimiento.

Un gran avance integrador lo constituiría el Tercer Paquete, incorporado ya a la vigente Ley 38/2015 que, como piezas de desarrollo del pilar técnico, y además del ya citado **Real Decreto 810/2007**, contaría con el **Real Decreto 1434/2010**, de 5 de noviembre, sobre interoperabilidad del sistema ferroviario de la RFIF y la **Orden FOM/167/2015**, de 6 de febrero, por la que se regulan las condiciones para la entrada

en servicio de subsistemas de carácter estructural, líneas y vehículos ferroviarios (ver figura 6).

Elementos ya distintivos de este modelo (ver tabla 3) serían: la libre circulación en el mercado de los componentes de interoperabilidad conformes con las ETI 's; la verificación dual de subsistemas de acuerdo con las ETI 's europeas e IF 's nacionales, por parte de *NoBo* 's y *DeBo* 's acreditados, respectivamente; la vigilancia de los sistemas de gestión de la seguridad -de AI 's y EF 's- y del mantenimiento -de EEM 's-; la evaluación de riesgos, con el eventual concurso de *AsBo* 's acreditados; y, desde el punto de vista institucional, un papel destacado de la **AESF** en materia de **ordenación** (propuesta, elaboración y desarrollo del marco normativo, tanto nacional como internacional -en el seno de *EUAR* y del *RISC*- y en sus componentes obligatorias y orientativa -directrices, recomendaciones y guías técnicas o similares), **inspección** y **supervisión** (incluida la capacidad sancionadora) de la seguridad del material rodante, correspondiéndole a aquella, en este ámbito y en su calidad de ANS: la supervisión de los requisitos esenciales por parte de los componentes de interoperabilidad; la AES de subsistemas móviles y vehículos; la organización y gestión del REF, así como la supervisión de la debida matriculación del material rodante; la homologación de los centros de mantenimiento; y la certificación de las EEM 's.





## IGUALDAD PARA LAS MUJERES, PROSPERIDAD PARA TODOS: LA DESASTROSA CRISIS GLOBAL DE LA DESIGUALDAD DE GÉNERO

Augusto López-Claros y Bahiyih Nakhjavani

Erasmus Ediciones (2020)

Aprovechando su reciente publicación al español, con una excelente traducción de Carlos Ezaquer, vuelvo a poner en valor uno de los libros más reveladores e interesantes para entender, desde una perspectiva amplia y profunda, las desigualdades de género y su impacto en varias esferas de la sociedad y el mundo y sobre todo, su gran influencia en cuestiones económicas.

A través de la comparación entre las economías de los países que invierten y apuestan sosteniblemente por la igualdad de género, y los países que no abordan el asunto en su agenda estratégica (les ocupa pero no les preocupa), los autores demuestran el profundo impacto que tendría corregir la desigualdad de género para el futuro del mundo en distintos niveles.

La visión es profunda y se adentra en las desigualdades estructurales que existen en la mayoría de las sociedades y naciones de nuestro planeta, que no han conseguido corregirse a pesar de los esfuerzos que se están haciendo y la cantidad de organizaciones supranacionales que están poniendo el foco en la búsqueda de la igualdad. De hecho, se da una visión pesimista del futuro empeoramiento que se va a ver incrementado por las crisis y por las tensiones y desequilibrios geopolíticos. Es un tema de máxima preocupación ya que, además estamos viendo que la pandemia que nos está atravesando, está aumentando estas desigualdades en el acceso al mercado de trabajo por poner sólo un ejemplo.

El libro plantea una hoja de ruta general con ideas generales sobre posibles soluciones a incorporar en la agenda que ayuden a la estabilidad económica, tan necesaria para poder reconstruir economías tan inestables como las actuales muy afectadas por la

pandemia. Los autores hacen un recorrido por los temas legales, la importancia de la educación inclusiva como base de construcción de la sociedad, de cómo el empoderamiento económico de las mujeres hace que las sociedades prosperen (por las decisiones que toman de reinversión económica en sus propias comunidades ya que sus patrones de consumo tienen un impacto a largo plazo en las prioridades de la sociedad en su conjunto) y de cómo la igualdad, además de un asunto de derechos humanos es un asunto de prosperidad, crecimiento económico y futuro.

El libro está dividido en 7 capítulos y cuenta con una interesante introducción. Los temas que se abordan en cada capítulo son; la cuestión demográfica, el virus de la violencia, las mujeres y el trabajo, la cuestión cultural, derechos e injusticias, educación para la igualdad y los costes de la desigualdad. En este resumen me centraré en los más interesantes desde el punto de vista de la diversidad y el mundo de la empresa aunque todos nos dan una parte clave de la visión sistémica que se requiere para abordar en profundidad el problema. Merece destacar en cualquier caso la introducción que hacen los autores, en la que se exponen con mucho detalle los dilemas éticos, culturales y económicos que se abren al abordar un tema tan complejo como éste. Sobre todo, en este capítulo inicial se pone el foco en las consecuencias devastadoras que va a sufrir el mundo si no ponemos remedio a esta injusticia ya que, además de un fracaso moral para la sociedad, es un desperdicio auténtico de recursos.

*"Mientras a las mujeres se les impida alcanzar sus mayores posibilidades, los hombres serán incapaces de conseguir la grandeza que podrían alcanzar"* Abdu 'I Bahá, París, 1912. Con esta reveladora frase comienza el capítulo introductorio, planteando la paradoja de la igualdad que se resumiría en que, cómo siendo claramente diferentes los hombres y mujeres ponemos el foco en ser iguales. Esta complejidad ha llevado a la humanidad a lo largo de los siglos a buscar una simplificación del problema generando una clara separación entre sexos, roles de género y sus connotaciones en la sociedad y política y el espacio público y privado. Esta división nos ha abocado a las mujeres a una situación de desigualdad de partida desde el propio momento del nacimiento. Una desigualdad que varía de unas geografías a otras pero que no está resuelta en ningún lugar del planeta y existe por igual en países ricos y pobres condicionando al mundo entero.

En algunos casos esta desigualdad es muy evidente, como la violación de derechos humanos o la violencia sexual, pero hay elementos de desigualdad muy sutiles como la invisibilización de mujeres en cuanto a sus descubrimientos científicos o situaciones de sometimiento y privación de autonomía disfrazados de protección en el espacio del hogar.

Tras esta exposición los autores comienzan a acer-

carse a la clave del libro; durante muchos siglos a la desigualdad se le ha dado una explicación moral y cultural y se ha obviado la que probablemente sea la palanca clave desde la que buscar la acción necesaria a nivel global para redefinir una solución sistémica y estructural, la respuesta económica. Empezan a surgir múltiples explicaciones académicas que demuestran el precio que estamos pagando por la desigualdad, que supone un coste que no nos podemos permitir. La desigualdad de género, como dicen los autores, es un auténtico desperdicio de talento y por tanto, lograr la igualdad de género supondrá prosperidad para todos.

Este hecho tan evidente no puede apartar el foco del resto de los problemas, relegar a las mujeres provoca una gran disfunción en la sociedad civil ya que su manera de abordar los asuntos que nos competen a todos aporta una mirada diferente y complementaria a la de los hombres y no contar con ellas en la toma de decisiones, está haciendo que se produzcan polarizaciones y conflictos que supondrán un alto coste y una fractura social que puede hacer tambalearse a los cimientos del sistema. Es la hora de revisar un sistema social caduco e injusto y utilizar nuevos liderazgos que en muchos casos representan las mujeres para redibujar cómo queremos que sea nuestro futuro.

En cualquier caso, otro de los valores del libro es que no simplifica el tema, abordando las múltiples facetas que afectan a nivel económico y que pueden hacer que las economías se ralenticen o decaigan. Para aislar el factor de igualdad en la ecuación, explican el importante papel del proyecto Mujer, empresa y derecho (WBL por sus siglas en inglés) del Banco Mundial que analiza las relaciones entre igualdad de género, leyes y PIB de 173 economías que aportan el 98 por ciento del PIB mundial.

Las conclusiones son interesantes y requerirían un artículo completo para exponerlas en detalle pero podríamos resumirlas en que, cuando las leyes permiten la desigualdad de género, las economías de los países se ven comprometidas de una manera clara.

Si exploramos el resto de los grandes factores que se exponen en el libro podemos destacar la cuestión demográfica y el reto de la violencia o cómo la desaparición de mujeres en el mundo, el asesinato de niñas recién nacidas por la preferencia de hijos varones y el resto de atrocidades que sufren las mujeres, además de ser una auténtica aberración en términos morales, plantean problemas por la exterminación sistemática de una parte de la mitad de la población y desequilibran todavía más el mundo. ¿Por qué hablamos de cabeza de familia para referirnos al hombre y el varón está siempre en primer lugar social? ¿Cómo hacer que la igualdad de género y la demografía tengan una relación mucho más equilibrada? Sobre estos críticos retos basados en los derechos humanos también tienen una interesante reflexión los autores.

El reto del trabajo y las cuestiones culturales constituyen el siguiente bloque que se aborda en el libro; ¿Qué le sucede a una economía que tiene un reparto tan desigual por géneros entre el trabajo dentro y fuera del hogar? ¿Cómo los tabús culturales influyen en esta desigualdad? Y sobre todo, ¿cuál es el efecto económico de la infrarrepresentación de las mujeres en puestos de decisión?

La diferencia en porcentajes entre hombres y mujeres trabajando fuera del hogar es abrumadora en muchos países pero además, si analizamos en qué sectores y puestos y retribución salarial la desigualdad se acentúa radicalmente. Algo relevante de la reflexión que ponen sobre la mesa los autores, es que ninguna mujer tiene que incorporarse al mercado laboral si no lo desea, pero lo que sí que se demuestra en este libro, es que la discriminación de género en la fuerza laboral reduce significativamente el producto interior bruto per cápita y cómo, cuando los países luchan por resolver la discriminación, la economía mejora invariablemente. El acceso a la educación, las responsabilidades familiares desigualmente compartidas, los sesgos de género en los entornos organizativos y la falta de apoyo y referentes en los entornos profesionales así como la segregación horizontal entendida como la concentración de mujeres en áreas y puestos de menor valor percibido, se definen como las principales causas y factores sobre los que trabajar para corregir esta desigualdad. También la redefinición de valores, según los resultados planteados en la "Encuesta de valores mundiales" nos da una pista de qué está pasando en el mundo en términos de valoración del trabajo de las mujeres fuera del hogar. Respuestas como las obtenidas a la pregunta "cuando los trabajos escasean, los hombres deberían tener más derecho a un trabajo que las mujeres" siguen demostrando que las normas sociales y las expectativas impuestas a las mujeres condicionan mucho la igualdad real en los países.

Es interesante entender que hay una "igualdad formal" alcanzada en muchas de las economías más avanzadas del mundo pero que no se corresponde con una "igualdad real" por la cantidad de impedimentos culturales que sufren las mujeres. Además, hay una feminización de la pobreza, que impide que las mujeres sean realmente libres al no tener libertad económica para tomar decisiones sobre su futuro y tener que soportar determinadas situaciones vitales que les limitan y anulan.

También en este bloque se pone en valor el bajo porcentaje de mujeres en puestos de decisión en empresas privadas, a pesar de la multitud de estudios que demuestran la mejora de resultados cuando hay balance de género en los consejos de administración y los equipos de dirección. Las estadísticas son brutalmente bajas en las democracias y economías más desarrolladas del mundo y van contra el criterio empresarial de creación de valor y mejora de resultados. La desigualdad es tan estructural que, los

datos económicos que demuestran la correlación entre diversidad y mejora de resultados, no son suficientes para cambiar las cosas. El trabajo que se está realizando (en algunas empresas líderes y referentes con el apoyo de los máximos ejecutivos) para tener una estrategia clara de diversidad e inclusión que ataque a las barreras estructurales que impiden el avance de las mujeres y sobre todo, a las barreras mentales que tienen los tomadores de decisión, ayuda a tener algo más de optimismo aunque los cambios avanzan a velocidades desesperadamente lentas.

Están surgiendo incentivos a nivel global, como las cuotas que no deberían ser un fin en sí mismas sino una medida temporal de acción positiva (y que suponen un gran desafío y una estrategia específica ya que chocan de lleno contra la trampa de la meritocracia), nuevas leyes laborales en contra de la discriminación, igualdad salarial, sanciones o beneficios equiparables a la hora de tener hijos, que están teniendo un seguimiento desigual y no se muestran como suficientes aunque son el primer paso necesario para reconocer las consecuencias perjudiciales de la desigualdad en el bienestar de la sociedad y mover la rueda de la igualdad, que es imparable. Las mujeres son el mercado más poderoso del mundo y eso ayudará a lograr la acción necesaria.

Para concluir podemos decir que los costes de la desigualdad suponen un peaje que no nos debemos permitir. Mientras las mujeres estén relegadas y compitan en inferioridad de condiciones en todos los ámbitos de la sociedad, todos lo pagaremos. Sólo la igualdad real será una de las respuestas a largo plazo que el mundo necesita, nos estamos jugando mucho. Como McKinsey ha reflejado en muchas ocasiones, avanzar en igualdad podría añadir 28 billones de dólares al crecimiento global en 2025.

Es un libro ideal para entender el problema global de la desigualdad de género que está plagado de datos y buenos ejemplos y que aborda las distintas temáticas con profundidad y rigor pero se echa en falta una hoja de ruta de medidas concretas a la que se puedan adherir todos los países para avanzar. Estamos en el momento de hacer y no de decir, por lo que, ojalá este libro sirva para que líderes valientes de todos los lugares del mundo levanten su voz y utilicen su influencia para provocar el cambio sistémico que el mundo necesita.

■ **Marta García-Valenzuela**



## *ALL HANDS IN? MAKING DIVERSITY WORK FOR ALL*

OCDE

OCDE Publishing, Paris (2020)

Siempre es conveniente tener una visión de la diversidad que, partiendo de la realidad, sirva para apuntar propuestas equilibradas y útiles tanto para las empresas como las políticas públicas. El libro, que muestra los resultados de un informe de la División Internacional de Migraciones de la OCDE preparado por Shirin Abrishami Kashani y Eva Degler, se postula para afrontar este reto. Sobre la base de los resultados de encuestas realizadas a 2.400 directores de Recursos Humanos de ocho países incluidos dentro de dicho organismo, así como de un cuestionario sobre políticas enviado a todos los países miembros a través de los delegados del Comité de Empleo, Trabajo y Asuntos Sociales, se dibuja el panorama de varios aspectos relacionados con la diversidad en el mercado laboral.

El punto de partida sitúa la existencia de cinco grupos que se encuentran en condiciones de desventaja en el mercado laboral y que afrontan a menudo discriminación por su pertenencia a dichos grupos: los inmigrantes y las minorías étnicas, las personas LGTB, las personas mayores, las personas con discapacidad y las mujeres. Los autores evalúan fundamentalmente tres asuntos: la evolución de la inclusión de la mujer y de las minorías en los mercados laborales, las evidencias sobre el impacto de la diversidad en los resultados económicos, y la descripción y efectividad de las políticas que se han llevado a cabo. Sintetizan el resultado en siete líneas de acción dirigidas a las empresas y diez puntos a tener en cuentas a la hora del diseño, desarrollo y ejecución de las políticas que "consigan lo mejor de las sociedades diversas".

El libro se estructura mediante cinco capítulos precedidos de un resumen ejecutivo y seguidos por dos tablas y un glosario en su anexo. El primero de los capítulos proporciona una fotografía de la diversidad en los países de la OCDE alrededor de tres aspectos: la diversidad de su población, la inclusión en el mercado de trabajo y el grado de aceptación de la diversidad. En primer lugar, describe la demografía de los países atendiendo a las minorías étnicas y a los migrantes, a las personas mayores y a las personas con discapacidades. Después, se muestra cómo han evolucionado, con respecto al conjunto de la población, los desfases en inclusión de minorías y mujeres dentro del mercado

laboral. Finalmente, analiza la evolución de la evolución del grado de aceptación de la diversidad, los niveles de discriminación que se perciben y el apoyo a las políticas públicas sobre diversidad.

El segundo capítulo realiza una revisión de las evidencias sobre el impacto que tiene la diversidad en términos económicos y sugiere argumentos éticos que también debieran ser considerados en este análisis. En el plano económico se describen distintos resultados de la diversidad sobre el impacto sobre la innovación, el rendimiento de las empresas, productividad, o el rendimiento de los equipos, o de la diversidad en el consejo de administración de las empresas y sus rendimientos. También se incluye una perspectiva macroeconómica, resaltando el coste socioeconómico que tiene la no-inclusión. Concluyen que, a pesar de que el caso de negocio sobre la diversidad no sea del todo evidente, sí que existen razones que van más allá de la económicas, de índole ética, que se basan en la necesidad de la existencia de una justicia social. Apoyando la honestidad de esta tesis, estimamos que el racional aportado puede tener una articulación más sustantiva. Pensando desde un punto de vista constructivo, los talentos y capacidades se encuentran de manera diversa y complementaria en el conjunto de las personas que acuden al mercado de trabajo, y es de justicia considerarlas así, como tales, de cara a cualquier relación laboral o social. Esta base sería más comprensiva y sólida frente a cualquier intento de justificar una discriminación.

Los autores muestran en un tercer capítulo las políticas sobre diversidad en el mercado de los países de la OCDE, así como las evidencias que existen sobre su efectividad. Para este fin, se analiza, por un lado, el papel de la legislación, las cuotas, los incentivos financieros y los reconocimientos públicos en el terreno de la diversidad laboral del personal de las empresas. Por otro lado, se muestra la relevancia de distintos instrumentos a la hora de la contratación y el proceso de selección, así como la formación específica en materia de diversidad para el conjunto del personal.

Después de la descripción y el análisis realizado en los capítulos anteriores, el cuarto capítulo presenta los principales retos a la hora de promocionar políticas a favor de la diversidad que sean efectivas. En este sentido, se pone el foco en cómo lograr la implantación de dichas políticas en la pequeña y mediana empresa, en cómo gestionar las reacciones para asegurar que no se produzcan efectos contradictorios, y en cómo evitar que la diversidad se convierta en una mera cuestión de imagen dejando de lado un impacto positivo en las personas y en las organizaciones empresariales.

El capítulo cinco sirve para presentar las conclusiones. Se subraya la preocupación porque las políticas estén bien diseñadas para evitar efectos que contravenzan el impacto positivo de la diversidad. Además, se acentúa la necesidad de mejorar la comunicación sobre la realidad de las políticas, de tal manera que

elimine las preocupaciones que se pudieran originar por el conjunto de la opinión pública, evitando que puedan ser consideradas como una mera fuente de privilegios.

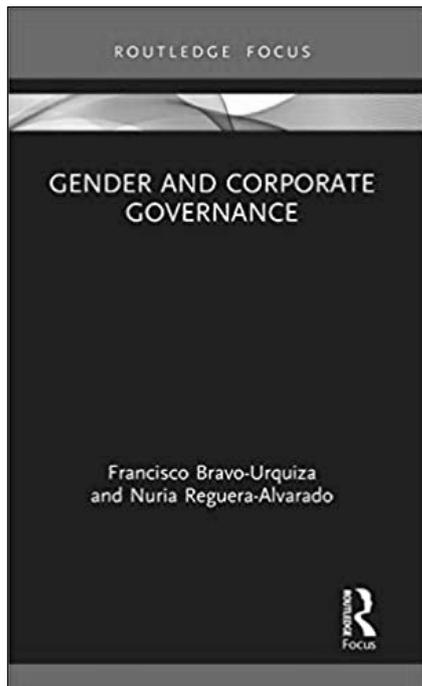
Al final del libro, dos anexos resumen, por un lado, los grupos que están protegidos por legislación antidiscriminación en cada uno de los países de la OCDE, y, por otro lado, las cuarenta instituciones públicas y privadas que han respondido al cuestionario "diversidad en el trabajo" en los veintinueve países incluidos en el informe.

Las acciones que se proponen a los empresarios van desde la comunicación de las políticas de diversidad a la implantación de elementos en distintas políticas de recursos humanos como la selección, la retención, o la promoción. Es interesante, aunque no deje de ser controvertida, la alusión a la interseccionalidad. Si bien puede tener cabida sobre una base real de distintos rasgos, habría que preguntarse hasta qué punto una excesiva categorización podría llevar a la inviabilidad de hacer un análisis certero y al establecimiento de políticas. El propio texto reconoce que la discriminación interseccional es ya de por sí difícil de monitorizar y analizar. Pensamos que sería más constructivo un enfoque que partiese de la no discriminación de las personas como tales o, dicho en positivo, un enfoque que partiera del entendimiento de la riqueza que encierra cada persona teniendo en cuenta cada una de sus dimensiones. También es reseñable la apuesta por estrategias que contengan metas cuantificables y compromiso por parte de la alta dirección: son rasgos que se son necesarios en la elaboración de la estrategia en su conjunto y, en nuestra opinión, también debe ser de aplicación en este particular.

Por lo que respecta a los puntos sugeridos para la acción en el terreno de las políticas públicas, los autores proponen incrementar la difusión y el conocimiento de la legislación no discriminadora, con énfasis en el manejo de lo que podríamos denominar como la 'narrativa' de las políticas, y el papel ejemplificador del sector público en materia de diversidad. Así mismo, despiertan la necesidad de políticas que se centren también en los trabajos de menor cualificación, en el apoyo a las pequeñas y medianas empresas, y en la mitigación del coste de implantación de las políticas de contratación. Consideran también la importancia de la formación y de una comunicación efectiva con los grupos de interés que "lleve a encuadrar las políticas de diversidad dentro de un contexto más amplio de igualdad de oportunidades para todos los miembros de la sociedad".

El libro presenta, en definitiva, datos relevantes sobre aplicación y realidad de las políticas sobre diversidad, y recomendaciones para empresas y poderes públicos que, como mínimo, pueden servir de partida para analizar la situación en las empresas y las políticas, y para construir planes de acción apropiados.

■ **Carlos Estévez Mendoza**



## GENDER AND CORPORATE GOVERNANCE

Francisco Bravo-Urquiza y Nuria Reguera-Alvarado

Routledge Focus on Accounting and Auditing (2020)

Uno de los campos donde es más necesario adentrarse a la hora de analizar la diversidad es el gobierno corporativo. El estudio del papel de la mujer dentro de esta disciplina no es en absoluto novedoso, pero sí que demanda la realización de una revisión panorámica tanto de los marcos conceptuales como de los resultados que se han obtenido. La meta es clara: avanzar en la investigación, proporcionar resultados con buena fundamentación y conseguir, así, una sólida base que pueda ayudar tanto a las empresas como a los legisladores en el tema. Este marco ha servido a los autores para desarrollar un conciso trabajo es este libro.

La obra se presenta encuadrada en una colección que se centra algunos aspectos sobre contabilidad y auditoría, y se ha dividido en siete capítulos. En el primero, los autores realizan una introducción al contenido del libro y exhiben una primera aproximación a la cuestión, constatando el largo camino que queda por recorrer. Se manifiesta que en el mercado de trabajo, en las "altas estructuras de gobierno" de las empresas y en la esfera política hay una participación inferior de mujeres, lo que les lleva a aseverar que son muestras de desigualdad. Dentro del contexto ofrecido, deciden situar, entonces, la discusión sobre la presencia de mujeres en la cima de los procesos de decisión de las empresas. A la vez que aporta interesantes datos, esta parte da un mayor recorrido a juicios programáticos que demandan, con cierta urgencia, el apoyo de un marco intelectual que sirva para la justificación y constatación empírica de todas las hipótesis.

En el segundo, se describen dos de los puntos que han despertado más la atención en el estudio del papel de la mujer dentro del mundo empresarial: los llamados 'techos de cristal' y la mujer como emprendedora. Ambas explicaciones han venido a poner de manifiesto en la literatura de investigación las barreras que históricamente han encontrado las mujeres a la hora de tener un desarrollo profesional normal.

Es en el tercer capítulo cuando se tratan diversos temas relacionados con la diversidad de género dentro de los consejos de administración. Así, se revisan

puntos como los objetivos de representación en los consejos o las recomendaciones que se sugieren en los códigos de gobierno corporativo, y que se agrupan dentro de una sección sobre 'regulación'. Hay que remarcar a este respecto que, mientras que sí que se han adoptado medidas legales en los objetivos, las recomendaciones siguen estando sujetas al principio de 'cumplir o explicar'. En el contexto de la explicación, el detalle de los datos podría servir para acrecentar la transparencia sobre las políticas diseñadas en la empresa. En el caso de España, las compañías cotizadas han ido proporcionando cada vez más información al hilo de las distintas formulaciones que han tenido las recomendaciones sobre diversidad en los distintos Códigos de Buen Gobierno. Pensamos que pueden suponer una gran fuente para el análisis. Por otro lado, se mencionan también los distintos objetivos y cuotas que se han establecido en distintos países y se aportan, además, datos sobre el estado actual de la presencia de consejeras por países en una evolución que abarca los años comprendidos entre 2003 y 2018. Al finalizar este capítulo se proporcionan y comentan estadísticas descriptivas sobre un caso particular, el de las Consejeras Delegadas.

El texto se adentra en las aproximaciones teóricas en el capítulo cuarto. Estos marcos son y han sido de gran utilidad para poder entender cada una de las aristas de esta realidad. Algunas de las teorías son ya 'tradicionales' en la explicación del fundamento o de distintos aspectos del gobierno corporativo. Es el caso de la Teoría de la Agencia, la Teoría Institucional, la RDT, la Teoría de *Stakeholders*, o la Teoría del Servidor. En cada una de ellas la mujer aparece como un factor que, en la línea de los principios que las iluminan, enfatiza o resalta los resultados esperados por sus hipótesis. Esto es, proporciona más control, mejores accesos a los recursos, mejor capacitación o mejor equilibrio en la consideración de los grupos de interés. Pero también aparecen aquí enfoques desde la psicología y otras perspectivas que apuntan hacia cuestiones como como la señalización o el *tokenismo*.

Una vez descritos los marcos intelectuales, se aborda una de las cuestiones más importantes a la hora de realizar estudios sobre este tópico que tengan una vertiente empírica: las medidas sobre la diversidad de los consejos de administración. Se muestra cómo algunos autores han utilizado porcentajes, otros han hecho uso de índices como el Blau o el Shannon, y también hay quien se ha basado en un umbral, masa crítica o cuota. Al realizar esta recopilación, reconocen la potencial existencia de un problema de endogeneidad que es oportuno acometer y para el cuál proponen una serie de variables instrumentales.

El penúltimo de los capítulos – el sexto – se centra en resumir la investigación empírica sobre los efectos de la diversidad en los consejos. Los autores muestran cuáles son los resultados que la literatura de investigación ha producido, tratando de ver de

qué manera han tenido un impacto en los resultados financieros de las empresas, la responsabilidad social corporativa y en las estrategias empresariales. Además, presentan de qué forma se han presentado factores que han moderado estos efectos, así como los efectos producidos por algunos rasgos atribuidos a las consejeras. Se reconoce que no es posible concluir empíricamente unos efectos positivos en lo que se refiere a los resultados y se pone en duda tanto los marcos teóricos empleados como la metodología estadística y la endogeneidad del fenómeno de estudio.

Los autores muestran sus conclusiones en un capítulo final, en el que comienzan afirmando que el contenido de los anteriores capítulos no viene sino a enfatizar la necesidad de que las mujeres estén 'representadas en todos los niveles'. Y ponen el foco en los roles sociales y los sesgos culturales como causas principales de la 'igualdad en el lugar de trabajo', especialmente en los 'lugares más visibles de las empresas'. Estamos de acuerdo en que la presencia de la mujer en los consejos de administración debe ser apoyada, además de por cualesquiera argumentaciones que partan de esta realidad poliédrica, por razones de justicia o ética. En último término, y cuidando siempre de que no exista discriminación y se busque lo mejor para la empresa y las personas que están involucradas en su existencia, hay situaciones bajo las cuáles la composición diversa del consejo de administración supone un ejemplo para toda la organización. Por encima de la concordancia o no con axiomas que pueden caer en una ideología carente de base científica, los hechos exponen una situación en la que el porcentaje de mujeres en consejos de administración ha sido, y sigue siendo, bajo, llevando a la necesidad de analizar en profundidad tanto el impacto como las razones.

Pensamos que los estudios sobre los determinantes de la presencia de la mujer en los consejos, tanto de contexto como internos, suponen, en este sentido, una interesante línea de investigación. Es una vía que ayuda a escapar de los estereotipos que pueden enarbolarse tanto desde el punto de vista de la praxis empresarial como desde la argumentación teórica. Considerar la complejidad de causas, en nuestra opinión, puede traducirse en pasar de una comprensiva actitud de sorpresa o alarmismo a la construcción de distintos caminos que sirvan a las prácticas empresariales y al diseño de las políticas públicas.

Por otro lado, los autores sugieren que, en la investigación, de alguna manera, hay que mirar más allá de los resultados financieros de las empresas, resaltar el impacto social, y centrarse en las características que poseen las mujeres que pertenecen ya los consejos cuando se realicen nuevos estudios. Ciertamente, cabría decir que la razón última de la presencia de mujeres en consejos de administración, "la necesidad de que tengan las mismas oportunidades que los hombres" en el acceso al consejo,

no puede estar circunscrita sólo por argumentos fundamentados en resultados económicos, frecuentemente controvertidos, o de otro tipo, asiduamente sujetos a sesgos. Debe estar asentada en lo que son como seres humanos, y luego apreciar todo lo que las consejeras aportan personalmente al máximo órgano de gobierno de las organizaciones empresariales, y, desde él, a los trabajadores y al conjunto de la sociedad.

La lectura de este libro no sólo describe una situación, sino que anima a las empresas a profundizar en la gran riqueza que se puede encontrar en la diversidad, empezando por los máximos órganos de gobierno corporativo. Al mismo tiempo, incita a explorar nuevos territorios de investigación que sirvan para ahondar en una aportación teórica positiva con claro contraste en la realidad.

■ **Carlos Estévez Mendoza**

---

# Selección bibliográfica

ALAM, M.S.; SHIN, D. (2020). *A moderated mediation model of employee experienced diversity management: openness to experience, perceived visible diversity discrimination and job satisfaction*. International Journal of Manpower, en prensa.

ALI, M.; GRABARSKI, M.K.; KONRAD, A.M. (2020). *Trickle-down and bottom-up effects of women's representation in the context of industry gender composition: A panel data investigation*. Human Resource Management, en prensa.

ARCINIEGA, L.C.; CARRILLO, L. (2020). *Selling diversity to white men: How disentangling economics from morality is a racial and gendered performance*. Organization, en prensa.

AU HUANG, W.L. (2020). *Threshold effect of gender composition in the top management team on firm innovation: New evidence from China*. Managerial and Decision Economics, en prensa.

BELAOUNIA, S.; TAO, R.; ZHAO, H. (2020). *Gender equality's impact on female directors' efficacy: A multi-country study*. International Business Review, 29(5).

BLOM, T.; DU PLESSIS, Y.; KAZEROONY, H. (2019). *The role of electronic human resource management in diverse workforce efficiency*. Journal of Human Resource Management, 17, 1-12.

BONET, R.; CAPPELLI, P.; HAMORI, M. (2020). *Gender differences in speed of advancement: An empirical examination of top executives in the Fortune 100 firms*. Strategic Management Journal, 41(4).

BOUTCHKOVA, M.; GONZALEZ, A.; MAIN, B. G. M.; SILA, V. (2020). *Gender diversity and the spillover effects of women on boards*. Corporate Governance: An International Review, en prensa, 1-20.

BOUTCHKOVA, M.; GONZALEZ, A.; MAIN, B.G.M.; SILA, V. (2020). *Gender diversity and the spillover effects of women on boards*. Corporate Governance-An International Review, en prensa.

BUTTNER, E.H.; TULLAR, W.L. (2018). *A representative organizational diversity metric: a dashboard measure for executive action*. Equality Diversity and Inclusion, 37 (3), 219-232.

BYRNE, A.; CHADWICK, I.C.; HANCOCK, A.J. (2020). *Women leaders' views on demand-side strategies*. Journal of Managerial Psychology, en prensa.

CHRISTENSEN, J.F.; MAHLER, R.; TEILMANN-LOCK, S. (2020). *GenderLAB: Norm-critical design thinking for gender equality and diversity*. Organization, en prensa.

DADANLAR, H.H.; ABEBE, M.A. (2020). *Female CEO leadership and the likelihood of corporate diversity misconduct: Evidence from S&P 500 firms*. Journal of Business Research, 118, 398-405.

FERNANDO, D. (2020). *Challenging the cross-national transfer of diversity management in MNCs: Exploring the 'identity effects' of diversity discourses*. Human Relations, en prensa.

FUJIMOTO, Y.; HARTEL, C.E.J. (2017). *Organizational diversity learning framework: going beyond diversity training programs*. *Personnel Review*, 46 (6), 1120-1141.

GALBREATH, J.; HOFFMAN, D.; GONZALEZ, G.; QUADDUS, M. (2020). *Perceived TMT transformational leadership and a service recovery culture: the moderating role of gender diversity*. *Leadership & Organization Development Journal*, 41 (8), 1171- 1186.

GUILLAUME, Y.R.F.; DAWSON, J.F.; OTAYE-EBEDE, L.; WOODS, S.A.; WEST, M.A. (2015). *Harnessing demographic differences in organizations: what moderates the effects of workplace diversity?* *Journal of Organizational Behavior*, 38 (2), 276-303.

Haxhi, I.; Aguilera, R. V. (2017). *An Institutional Configurational Approach to Cross-National Diversity in Corporate Governance*. *Journal of Management Studies*, 54(3), 261–303.

JACKSON, L.T.B.; VAN DE VIJVER, F.J.R. (2018). *Multiculturalism in the workplace: Mode and test*. *Journal of Human Resource Management*, 16 (1), 1-15.

KAMASAK, R.; OZBILGIN, M.; KUCUKALTAN, B.; YAVUZ, M. (2019). *Regendering of dynamic managerial capabilities in the context of binary perspectives on gender diversity*. *Gender in Management*, 35 (1), 19-36.

KELAN, E. K. (2018). *Men doing and undoing gender at work: A review and research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 544-558.

KELAN, E.K. (2020). *The inclusive leader, the smart strategist and the forced altruist: subject positions for men as gender equality partners*. *European Management Review*, vol. 17, 603-613.

KIEFER, K.; HEILEMAN, M.; PETT, T.L. (2020). *Does gender still matter? An examination of small business performance*. *Small Business Economics*, en prensa.

KIRSCH, A. (2018). *The gender composition of corporate boards: A review and research agenda*. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 346-364.

KIRTON, G.; GREENE, A.M. (2019). *Telling and selling the value of diversity and inclusion-External consultants' discursive strategies and practices*. *Human Resource Management Journal*, en prensa.

KNIPPEN, J.M.; SHEN, W.; ZHU, O. (2019). *Limited progress? The effect of external pressure for board gender diversity on the increase of female directors*. *Strategic Management Journal*, 40 (7), 1123-1150.

KUNDU, S.C.; MOR, A. (2017). *Workforce diversity and organizational performance: a study of IT industry in India*. *Employee Relations*, 39 (2), 160-183.

LESLIE, L.M. (2017). *A status-based multilevel model of ethnic diversity and work unit performance*. *Journal of Management*, 43 (2), 426-454.

MEHNG, S.A.; SUNG, S.H.; LESLIE, L.M. (2019). *Does diversity management matter in a traditionally homogeneous culture?* *Equality Diversity and Inclusion*, 38 (7), 743-762.

MENSI-KLARBACH, H.; SEIERSTAD, C. (2020). *Gender quotas on corporate boards: Similarities and differences in quota scenarios*. *European Management Review*, 17, 615-631.

---

NG, E.S.; SEARS, G.J.; ARNOLD, K.A. (2020). *Exploring the influence of CEO and chief diversity officers' relational demography on organizational diversity management. An identity-based perspective*. Management Decision, en prensa.

PARK, S. (2020). *Gender and performance in public organizations: a research synthesis and research agenda*. Public Management Review, en prensa.

PEOPLE, D.G.; DAVIES, E. (2020). *Perceived environment of ethnic diversity as a determinant of organisational identification in the public sector. A mediation-moderation analysis*. Personnel Review, 49 (5), 1106-1120.

PILAR, N. R.; JOAQUINA, D. F. (2017). *Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain*. Journal of Business Ethics, 141(2), 337-350.

PORCENA, Y.R.; PARBOTEEAH, K.P.; MERO, N.P. (2020). *Diversity and firm performance: role of corporate ethics*. Management Decision, en prensa.

PRAVEEN, K.; ZATTONI, A. (2016). *Corporate Governance, Board Gender Diversity and Firm Performance*. Corporate Governance: An International Review, 24(4), 388-389.

PUCHETA-MARTÍNEZ, M. C.; GALLEGO-ÁLVAREZ, I.; BEL-OMS, I. (2020). *Cultural environments and the appointment of female directors on boards: An analysis from a global perspective*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, en prensa, 1-15.

RABL, T.; DEL CARMEN TRIANA, M.; BYUN, S.-Y.; BOSCH, L. (2018). *Diversity management efforts as an ethical responsibility: how employees' perceptions of an organizational integration and learning approach to diversity affect employee behavior*. Journal of Business Ethics, 161 (3), 531-550.

ROBERSON, Q.M. (2019). *Diversity in the workplace: a review, synthesis, and future research agenda*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6, 69-88.

ROVELLI, P. (2020). *"I am stuck in meetings": Understanding the relation of CEO time management with TMT size and gender diversity*. European Management Journal, 38 (5), 777-790.

SALAU, O.; OSIBANJO, A.; ADENIJI, A.; OLUDAYO, O.; FALOLA, H.; IGBINOBA, E.; OGUEYUNGBO, O. (2018). *Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university*. Data in Brief, 19, 1040-1045.

SHATRUGHAN YADAV, S.; LENKA, U. (2020). *Diversity management: a systematic review*. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, en prensa.

SHORE, L.M.; CLEVELAND, J.N.; SANCHEZ, D. (2018). *Inclusive workplaces: a review and model*. Human Resource Management Review, 28 (2), 176-189.

SINICROPI, S.; DAMIANO, C. (2020). *(Re)Thinking diversity within sustainable development: A systematic mapping study*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, en prensa.

SMITH, N.; PARROTTA, P. (2018). *Why so few women on boards of directors? Empirical evidence from danish companies in 1998-2010*. Journal of Business Ethics, 147(2), 445-467

SHRIKANT, C.; PICHLER, S.; SHAFIQ, A. (2020). *The virtuous cycle of diversity*. Human Resource Management, en prensa.

VITO, R.; SETHI, B. (2020). *Managing change: role of leadership and diversity management*. Journal of Organizational Change Management, en prensa.

WANG, Y.; ZHAN, W. (2019). *Does TMT cultural diversity contribute to firm performance and do socialisation and tenure matter? A test of two competing perspectives*. Personnel Review, 49 (1), 324- 348.

WEBER, T.J.; SADRI, G.; GENTRY, W.A. (2018). *Examining diversity beliefs and leader performance across cultures*. Cross Cultural and Strategic Management, 25 (3), 382-400.

WINDSCHEID, L.; BOWES-SPERRY, L.; MAZEI, J.; MORNER, M. (2017). *The paradox of diversity initiatives: when organizational needs differ from employee preferences*. Journal of Business Ethics, 145 (1), 33-48.