UNIVERSITAT DE BARCELONA

REDCID
Red Iberoamericana para la Competitividad, Innovación y Desarrollo

ACTUALIDAD EMPRESARIAL

Anna M. Gil-Lafuente

Editora

Actualidad Empresarial cuenta con el apoyo de;

Royal Academy of Economic and Financial Sciences

PROGRAMA IBEROAMERICANO
CYTED
CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO

REDCID
Red Iberoamericana para la Competitividad, Innovación y Desarrollo

SISTEMAS INTELIGENTES Y EXPERTOS MODELOS COMPUTACIONALES IBEROAMERICANOS (SIEMCI)
2022

UNIVERSITAT DE BARCELONA

Editora:

Anna M. Gil-Lafuente

Sección de Finanzas. Departamento de Empresa.
Universidad de Barcelona

Barcelona. España

E-mail: amgil@ub.edu

Libro adscrito a la Red Sistemas Inteligentes y Expertos Modelos Computacionales Iberoamericanos (SIEMCI), número de proyecto 522RT0130 del Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED).

2022 Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Fotografía Portada: Jordi Duran-Maronda

ISBN - 978-84-09-23604-6

La Academia no se hace responsable de las opiniones científicas expuestas en sus propias publicaciones (Art. 41 del reglamento).

Esta publicación no puede ser reproducida, ni total ni parcialmente, sin permiso previo, por escrito de la editora. Reservados todos los derechos.

PRESENTACIÓN

La situación económico-sanitaria que nos ha dejado la pandemia del SARS-Cov-2 provoca que la mayor parte de las organizaciones se enfrenten a un periodo complejo generado por la inestabilidad, que afecta a su situación económica, lo que compromete su supervivencia.

En las páginas que siguen se presentan diversos artículos relacionados con un análisis de la situación empresarial en distintas organizaciones, especialmente desde tres perspectivas; económica, marketing y recursos humanos; en algún caso se consideran los efectos de la pandemia por COVID-19.

Los trabajos tratan aspectos como los de la globalización, el análisis de empresas de distintas dimensiones, antigüedad, sectores de actividad y tipología de empresas, siempre con el objetivo de mostrar la realidad empresarial. En este sentido se expone cómo ha reaccionado una organización en relación con la situación de la pandemia, ocasionada por el COVID-19, o cómo se ha tenido que producir la necesaria transición digital en las organizaciones.

Diferentes autores defienden la visión del marketing como el sustento de la estructura empresarial, debido a que una buena idea, proyecto o producto, si no se asienta en las 4 P 's, o sobre las 7 's del marketing respectivamente en caso de ser un producto o servicio, puede comportar su fracaso; sin embargo, es evidente que no solo se debe fundamentar en esta área, sino que necesita tanto de una estructura económico-financiera adecuada, como de unos miembros de la organización vinculados a la misma.

Por ello, el plan de marketing se convierte en un elemento aglutinador. Una de las definiciones consensuadas entre Vizuete-Luciano, E., Boria-Reverter, S. y Gil-Lafuente, A.M. es;

"El plan de marketing es la puesta en acción del marketing; por ello, es necesario que sea un documento donde se recojan todas las actuaciones con sus

correspondientes responsables, en un periodo de tiempo establecido, para materializar la idea y los objetivos fijados. Este plan debe ser coherente con la estructura organizativa, la misión, la visión y los valores de la organización, teniendo en cuenta los recursos económicos, materiales y humanos de los que dispone y, por lo tanto, con los objetivos generales."

En el ámbito de los recursos humanos los trabajos presentan las nuevas obligaciones legales en materia retributiva creadas el año 2019, desarrolladas en el año 2020 y siendo de aplicación en el presente año 2021, se concretan en el registro retributivo que debe tener toda organización y la auditoría retributiva que forma parte del nuevo contenido de los planes de igualdad que deben tener las organizaciones de 50 o más empleados. Tratando también la gestión de los recursos humanos en organizaciones japonesas, o en Colombia.

Índice Articulos y Autores

ASPECTOS COLATERALES DEL TRILEMA POLÍTICO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA GLOBALIZACIÓN 8

Óscar Mascarilla Miró 8

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS COTIZADAS EN LA BOLSA DE VALORES DEL IBEX 35: EL CASO DE DIA 22

José Luis del Olmo Arriaga e Irene Blanco Riofrio 22

EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN SALUDABLE: EL CASO DE EUROBANAN 38

Jordi Ojeda Rodríguez, Liliana Gabriela Godoy García y José Luis del Olmo Arriaga 38

STARTUPS: EL CASO DE BEBITUS 55

José Luis del Olmo Arriaga y Monica Marisol Maldonado Rosero 55

TURISMO, EMPRENDIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN EN EL SECTOR AGRARIO: EL CASO FRUITURISME 72

Manel Plana-Farran[1] y Montserrat Crespi-Vallbona[2] 72

KARICIA: ANÁLISIS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA COSMÉTICA 91

Jordi Ojeda Rodríguez, Miren Nerea Zabala Ormaechea y José Luis del Olmo Arriaga 91

LA HOSPITALIDAD DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA. EL CASO DE LA MEDICALIZACIÓN DEL HOTEL MELIÀ BARCELONA SARRIÀ DURANTE LA PANDEMIA DE LA COVID 19 107

Ester Noguer-Juncà[1] y Montserrat Crespi-Vallbona[2] 107

LA ATENCIÓN SOCIO SANITARIA EN SALUD MENTAL: ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS DE CATALUÑA Y PAÍS VASCO 129

Jorge Galiana Richart[1,2,3], Elena Puerto Casasnovas[1,2,4], Francisco López-Muñoz[3,5,6,7], Alejandro Alegret Cotas[8] 129

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS ORGANIZACIONES HUMANAS PARA UNA SALUD GLOBAL 154

Ricard Puigferrat[1], Carme Coll[2] y Jordi Martí[3] 154

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA, EL CASO DE "QUESOS LOS VÁZQUEZ" 172

Jordi Sauret Pont y Guido Giuliano Sansalone Etchevery 172

EL MARKETING DEPORTIVO A TRAVÉS DE LOS CLUBS DE FUTBOL, EL CASO DEL FCB 190

Jordi Sauret Pont y Ekaterina Krasnevskaya 190

COVID'19 – CAMBIOS DE HÁBITOS DE CONSUMO Y COMPRA DURANTE LA PANDEMIA 207

Sílvia Xancó Grau[1] y Alejandro Alegret Cotas[2] 207

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS JAPONESAS 250

M. Pilar Curós-Vilà, Ana González-Navarro, Jessica París-Paricio y Sefa Boria-Reverter 250

MEDIACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL: ESTUDIO DE CASO FUNDACUPAZ. 277

Montserrat Salvans-Blanch, Emili Vizuete-Luciano, Anna M. Gil-Lafuente, y Sefa Boria-Reverter 277

LAS NUEVAS MEDIDAS DE IGUALDAD RETRIBUTIVA EN LAS EMPRESAS INTRODUCIDAS POR EL RD-LEY 6/2019 309

Fernando Barbancho Tovillas 309

EL REGISTRO RETRIBUTIVO TRAS EL RD 902/2020: INSTRUMENTO DE TRANSPARENCIA RETRIBUTIVA Y EFECTIVA OBLIGACIÓN EMPRESARIAL EN 2021 342

Fernando Barbancho Tovillas 342

LA AUDITORIA RETRIBUTIVA TRAS EL RD 902/2020 (Y EL RD 901/2020): INSTRUMENTO DE TRANSPARENCIA RETRIBUTIVA Y CONTENIDO DEL PLAN DE IGUALDAD COMO OBLIGACIÓN EMPRESARIAL –EFECTIVA- EN 2021 382

Fernando Barbancho Tovillas 382

ASPECTOS COLATERALES DEL TRILEMA POLÍTICO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA GLOBALIZACIÓN

Óscar Mascarilla Miró

Docente de la Universidad de Barcelona. Facultad de Economía y Empresa. Departamento de Economía. **E-mail:** omascarilla@ub.edu

Resumen

La globalización económica, entendida como especialización productiva de los territorios, se presenta desafiante a los estados de bienestar y a unos Estados-nación ineficaces en la corrección de los fallos de un mercado mundial, como puede ser una pandemia mundial o problemas medioambientales. Se plantea un debate en torno al "trilema" político–económico–social, que deriva de la no coincidencia del ámbito territorial decisorio de lo político con el ámbito de lo socioeconómico, y que diluye la eficacia de los estados en la corrección de externalidades derivadas de una pandemia o de una crisis climática. En definitiva, se ponen de manifiesto importantes disfuncionalidades del proceso global. Su constatación es un referente que, por el momento, no ha propiciado, ni la necesaria reordenación del Fondo Monetario Internacional, ni el ámbito operativo de la ONU o de la OMS con la pandemia Covid-19. De esta forma, a medida que el fenómeno de la globalización se consolida, se agrandan sus inconvenientes al no encarrilar sus ventajas evidentes.

Palabras clave: Globalización, Gobernanza global, Estado del bienestar

Abstract

The present work aims to raise some of the collateral aspects of the globalization phenomenon once Brexit has materialized and in the current post-Trump context and to analyze the different economic and social policy options faced by different

countries and economies. That is, economic globalization, understood as the productive specialization of territories, is challenging the welfare states and ineffective nation-states in correcting the failures of a world market, such as a world pandemic or environmental problems.

A debate arises around the political-economic-social "trilemma", which derives from the non-coincidence of the territorial decision-making sphere of the political with the socio-economic sphere, and which dilutes the effectiveness of the states in correcting derived externalities from a pandemic or climate crisis. It is impossible to attain economic hyperglobalisation, national sovereignty and democracy simultaneously, because only two of these things can be achieved at any one time. The sides of the triangle must be chosen and it is a choice that comes with consequences.

Keywords: Globalization, Global governance, Welfare State

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo plantear algunos de los aspectos colaterales al fenómeno de globalización una vez materializado el Brexit y en el actual contexto post-Trump y analizar las diferentes opciones de política económica y de política social a que se enfrentan los diferentes países y economías abiertas en el actual contexto de pandemias globales y de integración económica y financiera mundial. Esto es, la globalización económica, entendida como especialización productiva de los territorios, se presenta desafiante a los estados de bienestar y a unos Estados-nación ineficaces en la corrección de los fallos de un mercado mundial, como puedes ser una pandemia mundial o problemas medioambientales.

Se plantea un debate en torno al "trilema" político–económico–social, que deriva de la no coincidencia del ámbito territorial decisorio de lo político con el ámbito de lo socioeconómico, y que diluye la eficacia de los estados en la corrección de externalidades derivadas de una pandemia o de una crisis climática.

1. Aspectos inicialmente deseables

En el "trilema" político–social los tres aspectos inicialmente deseables para cualquier país son: globalización económica, soberanía nacional de los estados y estados de bienestar.

La teoría económica califica la globalización económica como deseable por motivos de "eficiencia" tal y como hemos argumentado en el punto segundo del trabajo (la dimensión económica de la globalización). Esto es, la especialización e intercambio internacional, además de favorecer un aumento de la productividad, generan ganancias globales por tres motivos:

- permite a las empresas aprovechar las economías de escala, no viéndose limitadas por el mercado nacional, abaratando costes de producción (lo que para los consumidores suele significar precios más bajos) [1],
- permite a los consumidores elegir entre una gama mucho más amplia de productos
- permite una utilización más eficiente de los recursos mundiales y además introduce una dosis de competencia.

La soberanía nacional marca la pauta de que la gente valora que las decisiones sobre su persona se tomen cerca de uno, y cuya defensa se basaría también en el sentido de identidad nacional y de representación política. Podría decirse que los Estados definidos por fronteras han utilizado su concepto político de soberanía para

ofrecer "cobertura" a sus ciudadanos frente a riesgos e incertidumbres. Y el que sean los Estados los garantes de ese contrato da contenido social y político a la contraposición entre una economía mundializada y unos contratos sociales a nivel de los Estados.

[1] Remarcar en este punto que el "problema" de las economías de escala es que abre muy buenas posibilidades, "pero para las empresas espabiladas", no estando garantizado su aprovechamiento, ni asegurándolo.

En Europa hemos denominado Estado del Bienestar al contrato social consolidado durante el siglo XX que ha dado lugar a unos compromisos de los Estados frente a la población en materia de estabilización económica y de protección social (incluyendo la preocupación por el empleo).

2. Opciones de política económica: globalización versus proteccionismo

El "trilema" político - social se basa en la creciente asimetría entre la esfera económica-financiera-empresarial y la esfera socio-política, tal y como se refleja en los vértices de la figura 2.

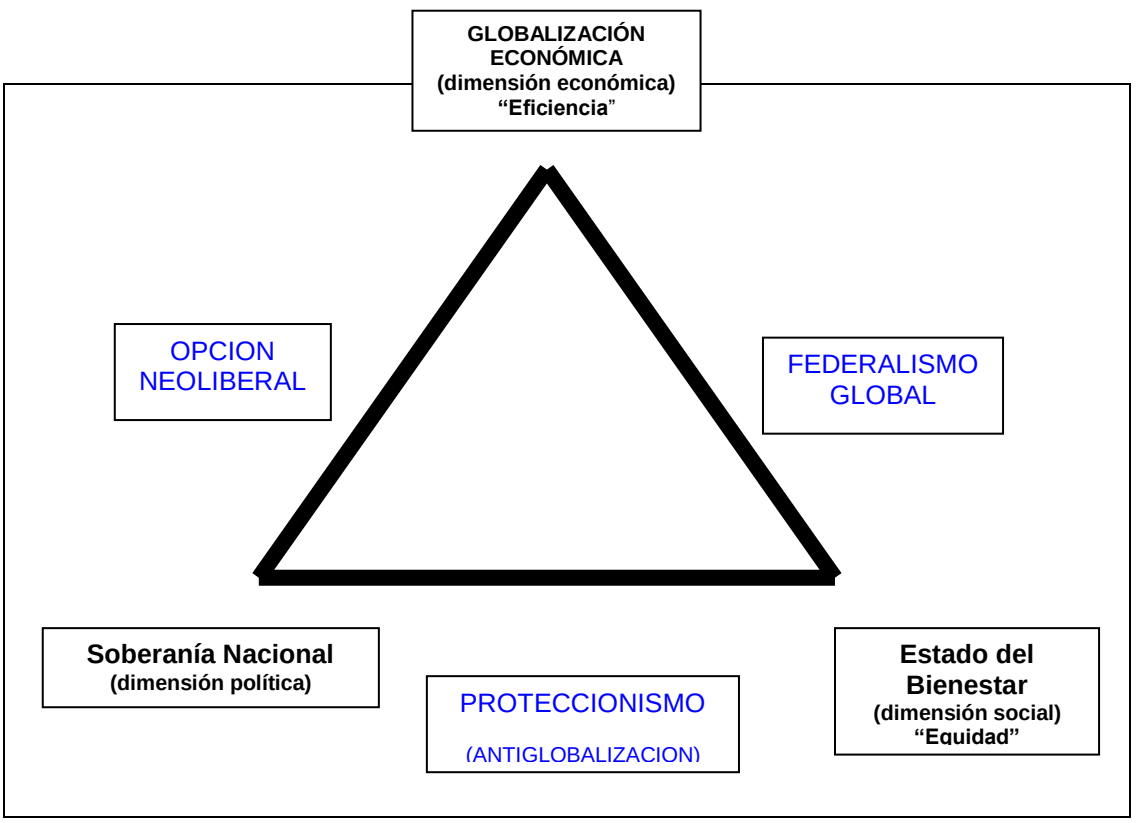


Figura 2. el "trilema" político - social

Esto es, tradicionalmente teníamos a un país A con una economía A y una política A para corregir los fallos de mercado del propio mercado, a un país B con una economía B y una política B para corregir los fallos de mercado del propio mercado, etc...

A medida que la globalización ha ido avanzando, todas las economías pasan a ser interdependientes. El ámbito de decisiones económicas ya no es la esfera nacional, sino que la jurisdicción pasa a ser el "mundo mundial". Las empresas pueden elegir cualquier ubicación en el mundo y pueden invertir en cualquier parte del mundo, con lo que la esfera económica-financiera-empresarial se ha globalizado, quedando por el contrario y subsistiendo la esfera socio-política enmarcada todavía en el ámbito estatal. ¿Qué ocurre?

Que las empresas aumentan su poder frente los estados y las políticas sociales pierden efectividad. Mientras haya asimetría entre las dos esferas, ocurrirá por ejemplo que, si un país A implanta medidas medioambientales que considera básicas y a una empresa esas medidas le parecen demasiado estrictas, puede decidir trasladar su producción a un paraíso medioambiental o país B en el que no exista tal reglamentación. Si el gobierno decide aumentar los impuestos sobre los rendimientos del capital en el país C, a los pocos días habrán desaparecido grandes cantidades de activos y valores, que han ido a otros países, por ejemplo, paraísos fiscales, donde puedan eludir la tributación. Lo mismo con paraísos salariales.

Por consiguiente, los aspectos colaterales al fenómeno de la globalización son una situación de dilema del prisionero donde si cada país actúa en función de sus intereses se llega al peor de los resultados posibles en términos sociales, pérdida del estado de bienestar o fallos del mercado mundial no corregidos.

Opciones de política económica posibles:

OPCIÓN A: GLOBALIZACIÓN

Es la situación actual, también llamada opción neoliberal. Son esencialmente los argumentos a favor del libre comercio, ya comentados en el punto anterior, los que justifican la globalización.

Se trata de ratificar cómo el libre comercio internacional permite sacar partido de las diferencias que están detrás de las teorías clásicas del comercio internacional (es decir, el libre comercio garantiza el aprovechamiento de las ventajas comparativas, basadas en diferencias de productividad, de dotaciones de recursos, de tecnología, etc.) o bien obtener las ventajas asociadas a los nuevos enfoques del comercio internacional (en términos de aprovechamiento de economías de escala, acceso de los compradores a una mayor variedad, introducción de mayor competencia en las economías nacionales, etc.).

Adicionalmente, se argumenta para reforzar el librecambismo en términos de los problemas o inconvenientes que suscita el proteccionismo, entre ellos: afecta negativamente a la eficiencia en la asignación de recursos debido a la introducción de medidas que distorsionan el sistema de información; afecta negativamente a los consumidores nacionales puesto que soportan en mayor medida la carga de la protección; suprime o limita el espíritu de competencia de los productores nacionales al impedir o limitar la entrada de importaciones; crea un "clima" en que para las empresas puede tener más importancia la denominada "búsqueda de rentas" ("rent seeking"), asociada al proceso político de obtener protección, que la función más creativa del empresariado que es la creación de riqueza y beneficios ("profit seeking") a través de la innovación, la asunción de riesgos, la exploración de nuevos mercados, etc.

Recientemente diferentes economistas han señalado un posible coste del proteccionismo que habría aumentado mucho en las últimas décadas. Se trataría de que un país proteccionista pudiera verse privado del acceso a algunos de los ingredientes básicos de las tecnologías modernas, de enorme potencial productivo. Ello obliga a revisar las estimaciones empíricas de los costes del proteccionismo elaboradas en los años 50 y 60, y que tradicionalmente suministraban cifras bajas, en torno al 1 ó 2 % del PIB. En el actual entorno de tecnologías sofisticadas, el coste de estar aislado debido al proteccionismo puede ser mucho mayor.

OPCIÓN B: PROTECCIONISMO

La actual globalización (neoliberal) conlleva el relajamiento de los Estados de Bienestar y un escenario de competencia, en el que desaparece el concepto de seguridad (pues los fallos del mercado mundial se van sucediendo). Precisamente, diversos ámbitos sociales perciben la globalización como una merma del potencial de los Estados para seguir cumpliendo sus compromisos frente la población, cuya relevancia se ve acentuada por los cambios e incertidumbres que la propia globalización está suponiendo sobre las economías y los mercados de trabajo. Es este miedo a perder el contrato social del estado de Bienestar el que permite explicar los recelos, incertidumbres y vacilaciones respecto al proceso de mundialización.

A cambio de ganancias de eficiencia, las sociedades, las personas, ven como se pone en riesgo su situación laboral, sus privilegios y parte de esa protección social [2]. Ello explica el giro del mundo anglosajón hacia opciones políticas de encerramiento como pudo ser la elección de Trump en los EEUU o el Brexit.

El problema es el siguiente: siguiendo la idea del artículo - "Are your wages set in Beijing? "- Freeman (1995), las transnacionales pueden transferir empleo desde los países desarrollados a otros países del mundo con costes salariales y no salariales

[2] Una forma de ver las implicaciones de ese nuevo contrato o pacto social es la denominada "parábola de Ingram" señalada en Tugores (2002). Supongamos que en un país existe una industria textil y una industria informática. De repente un empresario anuncia que ha descubierto una nueva técnica que permite producir textiles a mitad de coste, y de hecho empieza a comercializar textiles a mitad del precio del que tenían tradicionalmente. El empresario es aclamado como un líder de la innovación empresarial. En el sector textil tradicional habrá despidos y cierres de empresas, pero es el ineludible precio del progreso. Ahora unos hábiles periodistas indagan en qué consiste la nueva tecnología del empresario innovador. Y descubren que consiste sencillamente en enviar productos informáticos a países en desarrollo y a cambio obtener textiles a bajísimo coste. La publicación de estos datos es fácil que convierta al prócer empresarial en un villano traidor a la nación y los desempleados en el textil tradicional reclamen compensaciones... pese a que económicamente nada ha cambiado a raíz del descubrimiento de la "nueva tecnología". Pero política y socialmente sí es diferente. Se empieza a hablar de "los nuestros y los otros", como antropología subyacente a determinadas concepciones de la economía internacional.

(medioambientales) más bajos. El desempleo que origina en los primeros países pone en peligro la capacidad fiscal de los estados (menos ingresos fiscales) y, por lo tanto, los incrementos salariales, los pagos de pensiones, sanidad, educación, etc.

Además, provoca una creciente brecha en las condiciones económicas y sociales, en el interior de cada país (existen grupos sociales que ganan y otros que pierden) y entre diferentes países. Así pues, el aumento del desempleo en algunos sectores económicos de los países desarrollados y el cada vez mayor abanico de ingresos, como consecuencia de la globalización económica, agudiza la fractura social, la desigualdad y la marginación.

Las complejidades y dificultades mencionadas están en la base de controversias, tanto en ámbitos de los países desarrollados como de los países en desarrollo, acerca de si vale la pena todo este proceso, insertarse en esta economía mundializada, tanto globalmente, como a escala de cada país.

En los países en desarrollo, tras más de una década en que muchos de ellos abandonaron orientaciones más cerradas para pasar a estrategias más abiertas, se examinan los problemas de países que en su momento fueron presentados como "los discípulos aventajados": el caso del Sudeste Asiático es paradigmático, pero asimismo las experiencias de México, Brasil y recientemente Argentina, son objeto de controversia.

Y en los países industrializados se discute, por ejemplo, hasta qué punto en los problemas en los mercados de trabajo (que se traducen en desempleo en la Unión Europea y en crecientes desigualdades de renta en Estados Unidos) tiene que ver la participación en el comercio mundial de países emergentes con mano de obra muy abundante y muy barata.

Frente este marco, diferentes movimientos sociales y ONG simplemente plantean otra globalización. Una de las opciones alternativas al fenómeno de la globalización, es la promovida por algún grupo extremista del movimiento de “antiglobalización”, con consideraciones consistentes en levantar barreras y toda una serie de

proteccionismos frente al “exterior”: fijación de aranceles, cuotas a la importación, licencias de importación, subvenciones, impuestos a la exportación y otras barreras no arancelarias.

Como argumentos a favor del proteccionismo, los productores domésticos argumentan que sus empleados no pueden competir con una mano de obra disponible en el extranjero depauperada y de salarios muy bajos. Esta es la cuestión denominada del "*dumping* social", que en Estados Unidos y Europa Occidental se plantea como el "agravio" que supone admitir al comercio internacional libremente a países que pueden estar obteniendo sus ventajas de costes mediante sistemas laborales difícilmente compatibles con la dignidad humana. Y lo mismo con el *dumping* económico y medioambiental.

Además, se justifica la protección como un medio para proteger a las industrias nacientes de la competencia exterior de empresas más antiguas establecidas en otros países[3].

Otro de los argumentos recientes es que el gobierno debe proteger de las importaciones a los fabricantes de artículos que requieren grandes gastos de investigación y desarrollo. Se pide proteccionismo para las industrias nuevas o nacientes, mientras se realiza la costosa investigación y hasta que se obtienen suficientes economías de escala para reducir los costes medios.

Otra de las cuestiones plantadas es la conveniencia de proteger los sectores, actividades o industrias que generan unos beneficios que se extienden por el conjunto del país.

---

[3] Cuando la producción de un artículo comienza por primera vez en un país, las empresas que lo fabrican son con frecuencia pequeñas, carecen de experiencia y no están familiarizadas con la tecnología que utilizan. Durante esta etapa los costes de producción son superiores a lo que serán posteriormente y las empresas pueden requerir de protección temporal. El problema que este argumento plantea es triple.: ¿Cómo sabemos cuando la industria naciente ya ha crecido lo suficiente?. ¿Cómo sabemos si esta industria puede llegar a ser eficiente algún día? ¿Hasta que punto esta protección no adormecería el estímulo a la mejora empresarial constante

Estas últimas argumentaciones han dado lugar en las últimas décadas a las denominadas "políticas comerciales estratégicas", que consisten en formas de obtener los mismos resultados tradicionales del proteccionismo (favorecer a las empresas nacionales en su competencia con las extranjeras) pero por vías más indirectas y sutiles, como subsidios a la investigación y desarrollo y otras políticas públicas.

La protección de la agricultura en Europa se justifica incluso por razones culturales y sociales (estima a una ocupación, equilibrio territorial, medio ambiente…).

3. La tercera vía: hacia un federalismo global

De todo el planteamiento realizado podemos llegar a la conclusión que, hoy, los Estados-nacionales se encuentran en una profunda contradicción: la de defender los intereses de sus empresas transnacionales (o atraerlas sino las tienen) y la de defender los intereses nacionales cuyo ámbito de actuaciones limita al mercado nacional, que hay que decir son el origen de sus electores.

El “trilema” político-social ha planteado que cuando no coincide el ámbito decisorio de lo político con el ámbito de lo socioeconómico, en un mundo de condiciones económicas diferenciadas en los territorios (paraísos fiscales, laborales o medioambientales), se favorecen nuevas divisiones internacionales del trabajo y se refuerzan las situaciones de dilema de prisionero mundiales.

Por otro lado, el “trilema” económico ha planteado como el peligro de la globalización es la cada vez mayor autonomía del capital respecto de las reglas, procedimientos e instituciones que sustentaron, desde finales de la Segunda Guerra Mundial, al Estado del bienestar en los países desarrollados.

Parece que las dos anteriores opciones de política económica (opción liberal y proteccionista) sean los únicos debates posibles, esto es, el debate histórico (no resulto) entre ¿Son mejores las políticas de eficiencia o las de equidad?, ¿Mercado libre o intervención del estado?

Pero según el “trilema” habría un tercer camino, que consistiría en repensar la soberanía nacional, de cara a moverse hacia un “federalismo global” en palabras de Rodrik (2002).

Parece razonable que una economía global necesita de una política global (al igual que cuando la economía era nacional la política requerida para corregir los fallos del mercado debía ser nacional).

Asimismo, en gran parte la dinámica de la globalización origina una creciente polarización, una creciente desigualdad dentro de y entre los países, ello requiere algunos mecanismos de compensación política y social "razonables". Es decir, requiere la articulación de políticas a nivel intergubernamental y a nivel de organizaciones no gubernamentales para hacer frente y compensar esta eventual tendencia a la polarización.

Se trataría, además, de pactar a nivel internacional en materias como por ejemplo la fiscal, laboral y medioambiental. No tanto establecer un gobierno mundial, meta todavía muy lejana, sino de transferir las decisiones sobre temas que afectan a todos a un ámbito supranacional, por ejemplo, también democratizando la ONU o reconvirtiendo la OMC para ejercer de centro de un “federalismo global comercial”.

De hecho, a una escala menor, para contrarrestar la globalización los Estados-nacionales ya se han visto obligados a promover una integración supranacional de los espacios económicos (Unión Europea). Y ello, ha comportado renunciar a soberanía (tipos de cambio, tipos de interés, a determinados sistemas fiscales, etc.).

4. Conclusiones

El trabajo presentado ha analizado las diferentes opciones de política económica posibles en un mundo global, incorporando la dimensión económica, política y social. Asimismo, se han analizado los regionalismos como estrategias de los estados frente la globalización y como se explica el giro del mundo anglosajón hacia

opciones políticas de encerramiento como pudo ser la elección de Trump en los EEUU o el Brexit.

Con ello, además, se ha querido poner énfasis en el problema de elección entre lo deseable y lo factible, en un contexto en el cual se manifiesta la imposibilidad de mantener simultáneamente objetivos económicos y sociales claves. El punto de arranque del problema tiene que ver con el impacto de la globalización en los aspectos comercial y financiero en un marco, como el actual, donde el ámbito territorial y decisorio de lo político (estados-nación) no coincide con el ámbito territorial de lo económico (el mercado es el mundo).

En este escenario, los movimientos internacionales de capital, en especial a corto plazo, ejercen una influencia decisiva sobre los tipos de cambio y sobre la eficacia de políticas nacionales de estabilización macroeconómica, en el sentido de generar conflicto para conseguir simultáneamente la estabilidad del tipo de cambio, el acceso al capital financiero internacional y la autonomía de la política monetaria.

Adicionalmente, y no por ello con menor alcance, la globalización también origina conflicto en el ámbito político-social. La coherencia de la correspondiente argumentación, de todas formas, descansa en aceptar como algo deseable participar en el proceso globalizador en el sentido de que, en resumidas cuentas, sus ventajas en el ámbito económico superan a los respectivos inconvenientes. Con este punto de partida resulta, entonces, que no es viable conseguir simultáneamente mantener la soberanía nacional de los estados a nivel convencional, disponer de las estructuras propias del estado del bienestar y participar plenamente en el proceso globalizador.

En efecto, el ejercicio de las prerrogativas de soberanía nacional concretadas en disposiciones administrativas, reglamentaciones y actuaciones supervisoras (básicamente en el marco laboral, medioambiental y financiero) e implantar a la vez los atributos propios del estado del bienestar, excluye a los países del proceso globalizador por razones competitivas. Si, alternativamente, se opta por participar

en lo global y mantener las prerrogativas propias de soberanía nacional, entonces se resquebraja, por razones de eficiencia, la estructura propia del estado del bienestar. Y, en fin, participando igual en el proceso globalizador y manteniendo las bases de una política social en términos de equidad, resulta que, en este caso, debe renunciarse a niveles de soberanía por relajación de normas y reglamentaciones.

En la medida en que la globalización sea una realidad, son los otros dos aspectos los que a la postre resultan minorizados. Porque, la cada vez mayor autonomía que la globalización otorga al capital, lleva a aumentar el poder de las estructuras productivas en contra de políticas sociales y medidas de salvaguarda de todo tipo. Si, en este contexto, cada país pretende, entonces, actuar exclusivamente en función de sus propios intereses, se llega a una situación propia que en economía se denomina “dilema del prisionero”, obteniéndose el peor de los resultados a nivel global.

En definitiva, se han puesto de manifiesto importantes disfuncionalidades del proceso global. Su constatación es un referente que, por el momento, no ha propiciado, ni la necesaria reordenación del Fondo Monetario Internacional, ni el ámbito operativo de la ONU o de la OMS con la pandemia Covid-19 o de la Organización Mundial del Y si eso es así en el ámbito económico, en el relativo a lo político-social los planteamientos oportunos aún se debaten en terreno más lejano, puesto que implementar normas de gobierno mundial, o de “federalismo global”, ni siquiera en aspectos tímidamente parciales, no es objeto de preocupación inmediata. De esta forma, a medida que el fenómeno de la globalización se consolida, se agrandan sus inconvenientes al no encarrilar sus ventajas evidentes.

Para lograr que el mundo sea políticamente más seguro, medioambientalmente y económicamente más estable y próspero, y que evitemos nuevas crisis sanitaria como la de la Covid -19 la globalización política deberá coger el ritmo de la globalización económica.

BIBLIOGRAFÍA

- Alesina, A. Spolaore, E y Wacziarg, R. (2002). *Economic Integration and political disintegration. American Economic Review*. Vol 90, nº5. pág, 1276-1296.
- Dehesa, G. DE LA (2000). *Comprender la Globalización*. Barcelona, España: Alianza.
- Feenstra, R. (1998). Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. *Journal of Economic Perspectives*, otoño, 21-50.
- Freeman.R.B. (1995). Are your wages set in Beijing?. *Journal of economic Perspectives,* (9), 15-32.
- Fujita M., Krugman P. y Venables A. (2000). *Economia espacial*. Barcelona, España: Ariel.
- Obstfeld, M., (1998). The Global Capital Market: Benefactor or Menace?. *Journal of Economic Perspectives*, otoño, 9-30.
- Rodrik, D. (2001) *The Global Governance of Trade as if Development Really Matter*. Nueva York: United Nations Development Programme.
- Rodrik, D. (2002). Feasible Globalizations. Cambridge, Mass. NBER, http://ksghome.harvard.edu/~.drodrik.academic.ksg/papers.html

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS COTIZADAS EN LA BOLSA DE VALORES DEL IBEX 35: EL CASO DE DIA

José Luis del Olmo Arriaga e Irene Blanco Riofrio

Instituto de Ciencias Empresariales (IMF), adscrito a la Universidad Camilo José Cela. Máster en Dirección de Empresas IMFICE.

E-mail: jlarriaga@imfice.es

Resumen

En este estudio se realiza un análisis estratégico de Distribuidora Internacional de Alimentación (DIA), una compañía internacional del sector de la distribución de la alimentación, productos del hogar, belleza y salud. Por tanto, esta investigación es el resultado del proceso de análisis y diagnóstico integral de la situación del Grupo DIA en el año 2017. Para ello se ha tenido en cuenta el entorno de la organización, identificando todos aquellos factores internos y externos que afectan el desarrollo de sus actividades e impedir el logro de los objetivos. Dicho análisis se realiza en consistencia con las políticas y los objetivos que rigen las actividades del grupo DIA, lo que ha permitido obtener una visión estratégica lo más ajustada del periodo temporal analizado.

Palabras clave: DIA, Estrategia empresarial, IBEX 35**,** Bolsa de valores

Abstract

This study intends to carry out a strategic analysis of International Food Distributor (DIA), an international company in the food sector distribution of food, household products, beauty and health. Therefore, this research is the result of the process of analysis and comprehensive diagnosis of the situation of the DIA Group in 2017. Likewise, said analysis is carried out in accordance with the policies and objectives

that govern the activities of the DIA group, which has allowed obtaining a strategic vision that is the most adjusted of the analyzed time period.

Keywords: DIA, Business Strategy, IBEX 35, Stock Exchange

Introducción

El ámbito de actuación empresarial ha experimentado en los últimos años cambios radicales debido a la globalización de las economías y de los mercados. Ello implica nuevos retos y desafíos para la competitividad empresarial. Por ello, en los escenarios cada vez más inestables y complejos, el valor de la información se ha convertido en un instrumento necesario para la toma de decisiones.

La presión que sufren las empresas de cualquier sector y tamaño, y en concreto las del IBEX 35 (índice bursátil español más importante, formado por las 35 empresas más representativas del mercado) en este entorno globalizado exige planificar estratégicamente sus recursos (capital intelectual, marketing, innovación tecnológica, sistemas logísticos y de distribución eficientes, etc.), con objeto de alcanzar el éxito mediante el logro de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Es por esto que las empresas llevan a cabo diferentes enfoques estratégicos a lo largo de su vida, por lo que resulta interesante estudiar los factores que afectan a la compañía Distribuidora Internacional de Alimentos (en adelante, DIA) cuyo objeto es identificar aquellas variables que afectan a la actividad de la empresa y evaluar el impacto sobre sus resultados financieros.

La metodología aplicada en el presente trabajo es de carácter exploratorio y descriptivo, donde se realiza un análisis de la información sobre el trabajo objeto de estudio, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posiciones y estado actual del conocimiento respecto a dicho tema.

1. Origen e historia de la compañía

DIA es una compañía internacional de origen español especializada en la distribución de la alimentación, productos del hogar, belleza y salud. La primera tienda se inauguró en Madrid en 1979 (DIA, 2017). Además, fue la primera compañía distribuidora española en lanzar una marca propia en 1984. En 2012 entró a formar parte del IBEX 35. A cierre de 2017 la compañía contaba con 7.388 tiendas, 3.603 propias y 3785 franquicias, repartidas entre España, Portugal, Argentina y Brasil. Se trata de la primera franquiciadora en España y Argentina, la tercera de Europa en el sector de la distribución y por facturación en Brasil.

La compañía se divide en varios formatos: DIA Market, DIA Maxi, La Plaza de DIA, Max Descuento, Clarel, Cada DIA, Minipreço, Mais Perto. En 2017 el Grupo generó más de 67.600 puestos de trabajo entre propios y franquiciados (DIA, 2017).

Su modelo de negocio se basa en la proximidad, el precio y la franquicia. La proximidad permite el acceso a los productos de consumo diario cerca del hogar, con rapidez, comodidad y ahorro en desplazamientos. Por otro lado, la empresa tiene una imagen de precio imbatible gracias a una fuerte cultura de eficiencia en costes y dos pilares fundamentales: la marca propia y el programa de fidelización Club DIA. En cuanto a las franquicias, se trata de una herramienta fundamental para su crecimiento por considerarlo un modelo inmejorable para gestionar eficientemente el comercio de proximidad (DIA, 2017).

En 2017 DIA se reorganizó por líneas de negocio, acomodando su estructura a la diversidad de oferta, especialmente en España. Esta organización garantiza las prioridades del plan estratégico, fundamentándose en tres grandes pilares: dar prioridad al negocio, mantener y desarrollar las sinergias y garantizar las funciones corporativas (DIA, 2017). Así, el negocio de proximidad en España queda definido para las enseñas de DIA (Market y Maxi), el de supermercados para La Plaza de DIA, el negocio de droguería y cuidado personal para las tiendas Clarel y, por último, otra línea de negocio que aglutina el canal online y el Cash & Carry (DIA, 2017).

2. Análisis del Entorno

En este apartado se analizan los factores del macroentorno y microentorno que influyen en la compañía; para ello se trabaja con las herramientas PEST (Fahey & Narayanan, 1986) y las cinco fuerzas de Porter (1982).

2.1. Análisis PEST

Se trata de comprender los ciclos del mercado y su posición competitiva. Estos factores se clasifican en cuatro bloques: político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico.

En un entorno global como el actual, los *factores políticos y legales* pueden ejercer una gran influencia puesto que tienen un gran poder en la oferta y en la demanda de los bienes del sector de la distribución alimentaria. Hay que destacar que la legislación que afecta este sector en España está muy desarrollada y cuenta con una base sólida con numerosas normas de venta y comercialización. Respecto a la legislación, la distribución minorista en España se ha visto afectada por profundos cambios en los últimos años, como la incorporación de nuevas tecnologías y formas de venta. La dispersión de la normativa vigente ha llevado a un esfuerzo legislativo de modernización y adecuación de los mercados (Ley 7, 1996). El Estado de las autonomías da lugar a multitud de legislaciones sobre actividades comerciales que no coinciden en todo el territorio nacional y pueden ocasionar dificultades en el desarrollo de la estrategia comercial de las empresas.

Los *factores económicos* como la expansión o la recesión, la inflación y las tasas de interés afectan a las decisiones de precios porque afectan los gastos de consumo, las percepciones de los consumidores sobre el precio del producto y su valor y los costos de producción y ventas de un producto. Así, la revitalización de la economía española en el año 2017 descansa en los ajustes acometidos por el sector privado en los últimos años, las reformas aprobadas por el Ejecutivo y las autoridades europeas, así como las políticas monetarias y fiscales adoptadas en ese periodo. Por

su parte, la mejora de la competitividad, por su parte, ha de ocupar un papel crucial en la estrategia económica especialmente en un momento en el que, algunos países de peso, aparecen resistencias al libre comercio.

Los cambios *sociales y culturales* experimentados en la sociedad han sido muy relevantes en las últimas décadas. En cuanto a las tendencias de consumo (Kantar Worldplane, 2017), el gran cambio se produce en la preocupación por la salud de los consumidores. Por ejemplo, la venta de alimentos ecológicos y bio envasados ha aumentado un 14% en 2017. Los desayunos salados, el consumo de frutas entre horas y cocinar a la plancha, hervido o al horno han ganado terreno al freír o rebozar. De hecho, cada vez son más los medios de comunicación e *influencers* que se hacen eco de la importancia de una alimentación saludable y variada ya sea para prevenir enfermedades crónicas como para llevar un estilo de vida sano. La figura de los *foodies*, *influencers* gastronómicos, que apuestan por la comida sana son cada vez más populares en las redes sociales (Vitónica, 2018).

Respecto a los *factores tecnológicos*, en 2017 un 25,7% de los hogares realizó algún gasto a través de Internet frente al 21,6% del año anterior. Asimismo, en los últimos años han surgido supermercados 100% online, como Ulabox o Tudespensa, así como otras plataformas que comparan precios de productos de las cadenas tradicionales para ahorrar en la compra como Soysuper o Carritus, entre otros (El País, 2018). Las redes sociales cada vez tienen más peso a la hora de inspirar las compras. También son numerosos los avances tecnológicos que permiten producir alimentos y bebidas que se adaptan mejorar a las demandas de los consumidores de una manera segura, con procesos productivos más sostenibles y eficientes, cubriendo la demanda de mercados globales. De igual forma está cambiando la manera de fabricar, transportar y consumir alimentos. En la industria de la alimentación, se está produciendo una revolución a través de la digitalización de procesos que dan como resultado una mayor eficiencia y flexibilidad en la seguridad alimentaria (AINIA, 2015). Uno de los avances más significativos son los envases activos que son capaces de interactuar química o biológicamente con el producto

alimenticio o modificar el espacio de cabecera con el objetivo de mejorar la vida útil o mantener o mejorar el estado del alimento envasado. Tanto estas como otras innovaciones disruptivas están modificando el modo de realizar la compra, en la que la tecnológica se ha convertido en una parte muy importante, ofreciendo a los clientes servicios añadidos e innovando en los formatos.

2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de Rivalidad ampliada, creado por Porter (1982) es de gran utilidad para determinar el nivel de competencia y de rentabilidad de un mercado. Este concepto ha sido ampliamente desarrollado y aplicado en diversos sectores industriales y de servicios como en el caso de DIA. Por ello, el análisis del mercado y del sector de los productos para bebés, aplicando el modelo de las Cinco fuerzas de Porter (1982) permite establecer estas fuentes de competencia que pueden influir en el desempeño de DIA.

Respecto al *poder de negociación de los clientes*, estos tienen un poder de negociación respecto a las marcas significativo. Bien es cierto que los consumidores no pueden ejercer de manera directa una presión sobre el precio de los productos que adquieren o de llevar a cabo una negociación sobre los mismos, pero en una situación de disminución de los clientes y por consiguiente de los ingresos, la empresa puede llevar a cabo un ajuste en los precios de sus productos. Los clientes fieles generan más ingresos que los clientes esporádicos u oportunistas (Baumann et al., 2005), además el coste de captar a nuevos clientes es más caro que mantener a los que ya se tienen.

Los *productos sustitutivos* son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo cliente, pero que se basan en una tecnología nueva. Dentro de la distribución alimentaria podemos hablar de marcas de sustitución más que de productos sustitutivos, destacar así la importancia de las marcas blancas. La premisa de este tipo de marcas es que ofrecen una calidad similar al producto que existe en

el mercado a un precio inferior, ya que no existen algunos gastos asociados al producto, como pueden ser los gastos de publicidad. Las marcas blancas suponen en estas áreas más del 70% de las ventas (20 minutos, 2017). Las MDD han dado un salto cuantitativo, también innovan y tienen sus propias líneas eco y bio, incluso *gourment* dentro del llamado *luxcount*, es decir, artículos de capricho a bajo coste.

Por otra parte, los *competidores potenciales* que pueden entrar en el mercado constituyen una clara amenaza para las empresas y operadores del sector, que debe reducir y protegerse de este riesgo creando barreras de entrada. Según Porter (1982), las principales barreras de entradas son las economías de escala, la diferenciación de productos, las necesidades de capital, el coste de cambio, el acceso a los canales de distribución, así como la disminución de costes por experiencia. En el caso del sector de la distribución alimentaria, podemos diferenciar dos tipos de potenciales competidores, aquellos que aspiren a ser rivales de las principales cadenas en el mercado y aquellos que procuren crear una pequeña empresa. Respecto a los primeros, la imagen de marca es bastante importante puesto que es difícil que nuevas marcas tengan un éxito rápido en el mercado, unido a que para competir con eficiencia la inversión necesaria es bastante elevada y que las empresas del sector cuentan con el aprovechamiento de las economías de escala, podemos decir que la amenaza de nuevos competidores en el mercado de la distribución alimentaria es relativamente baja. En cuanto a las pequeñas empresas y aunque no requieren una gran inversión no suponen una gran amenaza puesto que satisfacen otro tipo de necesidades.

El *poder de negociación de los proveedores* es medio-bajo. Existe gran cantidad de suministradores de productos de alimentación, de higiene o de hogar lo que incrementa la vulnerabilidad de éstos, que escaso poder tienen a la hora de negociar las condiciones de venta. En la actualidad se están llevando a cabo alianzas tanto a nivel nacional como europeo con objeto de cambiar la forma de negociar con proveedores y poder ser más fuertes en la llamada "guerra de precios" en la que se ha visto inmerso el sector (CESCE, 2017). Las compañías que compiten en el

sector de la distribución cuentan con un gran número de proveedores, diversificando productos y riesgos. Para las compañías el coste que supone el cambio de un proveedor a otro es bajo; sin embargo, para el proveedor puede suponer un gran porcentaje en su facturación total. Es por esto, que las grandes compañías son las que tienen, la mayoría de las veces, una posición de ventaja frente a sus proveedores y gracias a esta posición pueden presionar sobre las condiciones a la hora de negociar.

Respecto a la *rivalidad entre los competidores del sector*, el mercado de la distribución alimentaria en España se encuentra en la fase de madurez de su ciclo de vida. El crecimiento del sector en los últimos años es bajo y para combatirlo se están llevando a cabo ajustes en los precios. Además, se trata de un sector concentrado ya que, a pesar de existir un gran número de empresas que se dedican a esta actividad, son muy pocas las que controlan la mayor cuota de mercado. Destacar, además, que los productos que se comercializan presentan un grado de diferenciación bajo ya que todas ofrecen productos similares. Por tanto, existe un alto grado de competencia entre las empresas del sector que luchan por conseguir la mejor cuota del mercado.

3. Análisis interno

3.1. Misión, visión y valores

El punto de partida del proceso de análisis estratégico de DIA lo constituye la cultura de la propia organización, es decir, la misión, la visión y los valores que justifican su existencia como grupo empresarial y que sirven de guía a su estrategia. En los últimos años ha ido adaptando su modelo de negocio operacional llevando a cabo diferentes acciones enfocadas al objetivo de mejorar la experiencia de compra de los clientes con nuevos formatos de tienda y nuevos servicios. Este proceso de cambio ha llevado consigo la modificación en el año 2017 de la misión y de la visión de la empresa para reflejar de la mejor manera su razón de ser, su esencia y sus

objetivos para los próximos años. La *misión* de DIA se resume en estar cada día y en cada ocasión, más cerca de los clientes, con calidad y al mejor precio (DIA, 2017).

Por su parte, la *visión* se resume en que los empleados y asociados pongan al cliente en el centro de su acción para ser la opción preferida (DIA, 2017). Los *valores* representan el respeto, la eficacia. El trabajo en equipo, los clientes y la iniciativa para anticiparse con soluciones creativas e innovadoras. Para asegurar el control y el cumplimiento tanto de las normas internas como externas, DIA dispone de un sistema de Gobierno Corporativo y de *Compliance* que tiene como objetivo velar por los intereses de todos los grupos de interés de la empresa. Además, la compañía cuenta con numerosas políticas corporativas como la RSC, política corporativa fiscal, política corporativa de Calidad y Seguridad Alimentaria, política corporativa de gestión de riesgos, etc. (DIA, 2017).

3.2. La cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. En ella se pueden diferenciar dos tipos de actividades: *primarias* (enfocadas en la elaboración física de cada producto y el proceso de transferencia al comprador y *secundarias* (son un soporte de las primeras).

Las *actividades primarias* se dividen en cinco categorías genéricas: logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas y servicios. En el caso de DIA, la *logística interna* comienza con sus proveedores con los que se mantiene una relación comercial transparente. Con motivo de una nueva organización del grupo por enseñas, desde el año 2017 los almacenes sirven a las tiendas en función al formato y no por zona geográfica como se hacía hasta el momento (DIA, 2017). Respecto a la producción, DIA cuenta con un catálogo de más de 7.000 referencias de marcas propias, cuya producción se realiza en su totalidad de manera externa, recibiendo los productos listos para ser comercializados. DIA cuenta con un sistema

logístico externo eficiente e innovador, con 37 almacenes en todos los países en los que opera. Los almacenes cuentan con programas como el *picking voice* con radiofrecuencia en la preparación de pedidos que aumenta la eficacia y prescinde del uso del papel. En cuanto al reparto de la mercancía, se utilizan camiones multitemperatura que transportan al mismo tiempo productos frescos, congelados, secos o de temperatura 0+, con lo que se persigue ser más rápido en los repartos y reducir los costes de transporte**.** El *Marketing* de DIA se ha centrado en la promoción y puesta en valor de las marcas propias. La compañía está presente tanto en canales de comunicación tradicionales a través de anuncios publicitarios como mediante las redes sociales, cuenta con perfiles activos en Twitter, Facebook, Instagram y un canal de YouTube. En total cuenta en todo el mundo con más de 3,5 millones de usuarios (DIA, 2017). Los *Servicios* constituyen la última actividad que crea valor añadido para mantener o incrementar el valor del producto, así como fidelizar a los clientes, como las instalaciones, el servicio de atención al cliente, el servicio de reparto, etc. Durante los últimos años DIA se encuentra una posición inmejorable en el segmento de compra online, a través de su página web (http://www.dia.es/compra-online/).

Las actividades de soporte o apoyo no constituyen una parte directa del proceso productivo, aunque sirven de apoyo a las actividades primarias. Estas actividades, implicadas en la competencia de DIA, pueden dividirse a su vez en cuatro categorías genéricas: gestión del aprovisionamiento, gestión de Recursos Humanos e infraestructura de la empresa. Tal como sucede con las actividades primarias, cada una de las categorías de las actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor, específicas para cada segmento.

4. Análisis DAFO

Respecto a las *debilidades* de DIA, cabe destacar la imagen de marca ligada a bajos precios, lo que ha conllevado muchas veces a la percepción de que sus productos

tienen peor calidad que los de la competencia, la publicidad tampoco ha sido innovadora y cuenta con un surtido de menos de 10.000 referencias, muy por detrás de otras cadenas que ofrecen más de 25.000 referencias en sus establecimientos como El Corte Ingles o Carrefour (Expansión, 2015).

Las amenazas de DIA están vinculadas a la fuerte competencia en el sector, con marcas líderes como Mercadona, Carrefour o Lidl; además en los últimos años han surgido supermercados 100% online como SoySuper o Ulabox. De igual forma, los clientes son poco fieles a las marcas que operan en el segmente medio-bajo del mercado. El cambio climático es un problema real y donde la población está cada vez más concienciada. Por ello, las empresas deben implantar políticas ecológicas, sostenibles y medio ambientales que pueden suponer una elevada inversión.

Respecto a las *fortalezas*, cabe destacar los precios económicos, la política de fidelización a través de la tarjeta Club, el eje de su modelo de negocio bajo la forma de franquicia, así como contar con diferentes enseñas. Las marcas propias constituyen otra señal de identidad de DIA, así como su presencia internacional.

Las *oportunidades* que se generan para DIA son los continuos avances tecnológicos, las plataformas sociales y un estilo de vida cada vez más saludable *y deportivo,* así como el contexto de alianzas comerciales en el sector.

5. Análisis estratégico

Ante los múltiples retos de DIA, como el de orientar la dirección en la que es preciso crecer, Ansoff (1965) propone un grupo de estrategias de crecimiento en función de la oferta del producto: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación.

Para la *estrategia de penetración de mercado*, DIA se esfuerza por incrementar la cuota de mercado a través de agresivas ofertas y promociones, además de fidelizar, captar y atraer nuevos consumidores.

En la estrategia de *desarrollo de productos*, DIA se ha adaptado a las nuevas necesidades del mercado creando nuevas marcas como Vital o As con el objetivo de satisfacer a un mayor número de consumidores.

Respecto al *desarrollo de mercados,* DIA apuesta por el crecimiento a través de la franquicia. Asimismo, DIA ha realizado una prueba piloto para lanzar una nueva cadena de supermercados, con el formato de tienda de conveniencia. También ha realizado alianzas con Amazon e ING.

Finalmente, DIA no efectúa una estrategia de diversificación debido a la situación de debilidad económico-financiera en la que se encuentra, tal como queda reflejado en sus resultados.

6. Resultados

Los resultados operativos del Grupo DIA ponen de manifiesto que el importe neto de la cifra de negocios descendió un 0,6% hasta llegar casi a los 8.621 millones de euros. Este descenso se debe principalmente a la caída en un 3,9% de la superficie comercial registrada en España unido al impacto negativo derivado de la depreciación de las divisas en Latinoamérica, que tuvieron un efecto negativo de un 1,2% sobre el crecimiento de la cifra de ventas, que es el resultado de la depreciación media del 12,2% en el peso argentino y la apreciación del 6,5% en el real brasileño durante el año (DIA, 2017). El margen bruto de la compañía en 2017 alcanzó los 1.927 millones de euros, un 4% inferior al año anterior que se sitúo en 2.008 millones de euros (SABI, 2018). El EBITDA descendió en 2017 un 9,4% en 2017 hasta 569 millones de euros y la amortización se incrementó un 2,3% hasta los 232 millones de euros; por tanto, el EBIT ajustado de DIA descendió un 16,1% hasta más de 336 millones de euros. El beneficio de explotación (EBIT) se sitúo en 247 millones de euros en 2017, lo que supone un retroceso del 20,2% respecto al año anterior. El resultado neto de las operaciones continuadas después de impuestos alcanzo en 2017 casi los 131 millones de euros, un 31% menos que el año anterior. Por tanto,

durante el año 2017 el beneficio neto ha sido ligeramente superior a los 109 millones de euros, lo que supone un descenso de 64.5 millones de euros un 37,5% menos que el año anterior.

En cuanto a la deuda neta, a finales de 2017 fue de 891 millones de euros, 13 millones más que en el mismo periodo del año anterior (SABI, 2018).

La evolución de las acciones de DIA registró su precio mínimo de cierre el día 30 de noviembre con un precio de 3,938 euros por acción y un precio máximo de cierre de 6.00 euros por acción el 28 de julio cerrando el año a un precio de 4,303 euros por acción (DIA, 2017), mientras que el beneficio por acción sufrió una caída de 0.18 euros en 2017.

7. Conclusiones

Se puede afirmar que la aplicación de la metodología del análisis estratégico de las empresas del IBEX 35, en concreto la del caso de DIA, ha permitido efectuar una exhaustiva radiografía de la compañía, a pesar de no haberse utilizado estadísticas ni modelos cuantitativos para el análisis y descripción de los escenarios de futuro de la compañía.

En cuanto a los resultados, en 2017 se ha hecho patente un deterioro frente a años anteriores. Hay que destacar la disminución de las ventas sobre todo en Iberia, donde se concentran el 64% de las ventas y éstas han caído más de un 4%. La fuerte competencia en el mercado ha hecho que la compañía se haya visto obligada a reducir precios para mantener su cuota de mercado lo que ha impactado de manera negativa en sus márgenes. Cabe destacar también el impacto negativo de los tipos de cambio en Latinoamérica.

Estos factores han llevado a una caída del EBITDA de más de un 9% respecto al año anterior y una disminución del beneficio neto hasta los 109,6 millones de euros, un 37% que el año anterior (SABI, 2018). Estos resultados no son nada alentadores y muestran que el modelo de negocio de DIA no está funcionando por lo que se

deberán tomar medidas de manera urgente para cambiar el rumbo de la empresa.

Probablemente, uno de los problemas del Grupo reside en los formatos, que no se han adaptado al ritmo que ha ido exigiendo el mercado, unido a que la empresa ha realizado inversiones en otros negocios en vez de mejorar los que ya tenía. Por lo tanto y a la vista de perder su liderazgo en costes, la empresa se ha visto obligada en los últimos tiempos a ajustar demasiado los márgenes impactando de manera negativa en la cuenta de resultados.

El objetivo de DIA, por tanto, es volver a consolidar su posición de liderazgo en el mercado minorista con un plan de cambio operativo realista y estricto en el corto plazo, para lograr la satisfacción del cliente y la generación de efectivo. Además, debe poner toda la cadena de valor al servicio del cliente para conocer sus preferencias y sus gustos y que encuentren en DIA productos de calidad al mejor precio.

Por tanto, una de las medidas que deberá tomar la empresa será replantearse su actual modelo de negocio, comenzando por cerrar todas aquellas tiendas que no resulten rentables, sobre todo en España y deberá vender todas aquellas enseñas que no generen los beneficios esperados. DIA no debe perder de vista tampoco a sus principales competidores, puesto que muchos de ellos han optado por políticas agresivas de precios con el objetivo de mantener su cuota de mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- AINIA (2015). Prospectiva: 7 grandes avances en tecnología alimentaria. Recuperado el 11 de noviembre de 2018, de https://www.ainia.es/tecnoalimentalia /tecnologia/prospectiva-7-grandes-avances-en-tecnologia-alimentaria/.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Baumann, C., Burton, S. & Elliott, G. (2005). Determinants of customer

loyalty and share of wallet in retail banking. Journal of financial services marketing, 9(3), 231-248.

- CESCE (2017). Distribución alimentaria. Recuperado el 10 de noviembre de 2018, de http://www.saladeprensacesce.com/informe-sectorial-2017/pdf/distribucion-alimentaria.pdf.
- DIA (2017). Informe de Negocio y Sostenibilidad. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de https://memoriaanual2017.diacorporate.com/recursos/doc/memoria 2017/ 2018/03/16/negocio-y- resultado-del-ejercicio.pdf
- El País (2018). Así se hace la compra del supermercado por Internet en España. Recuperado el 10 de noviembre de 2018, de https://elpais.com/elpais/2018/02/24/ escaparate/1519466575_121761.html.
- Expansión (2015). Los supermercados elevan su surtido un 12% de media en el último año. Recuperado el 20 de octubre de 2018, de https://www.expansion.com/ empresas/distribucion/2015/11/30/565c388f268e3e127a8b4578.html
- Fahey, L. & Narayanan, V. K. (1986). Macroenvironmental analysis for strategic management. West.
- Kantar Worldplanet (2017). Balance de la Distribución y el Gran Consumo 2017. Recuperado el 05 de noviembre de 2018, de http://agricultura.gencat.cat/web/. content/de_departament/de02_estadistiques_observatoris/27_butlletins/01_butlletins_ne/butlletins_ne/fitxers_binaris/20180802-balanceGranConsumo 2017_presentacion.pdf.
- Porter, M. (1982). La ventaja competitiva de las naciones. Harvard Business Review 85, 69- 95.

- SABI (2018). Datos económico-financieros de Bebitus. [Documento inédito].
- Vitónica (2018). Los influencers sí que influyen en tus decisiones de compra (también en el supermercado). Recuperado el 07 de noviembre de 2018, de https://www.vitonica.com/alimentos/influencers-que-influyen-tus-decisiones-compra-tambien- supermercado.
- 20 minutos (2017). La marca blanca en España, fuerte pero estancada en el 39% del total de las compras. Recuperado el 10 de noviembre de 2018, de https://www.20minutos.es/noticia/3167498/0/marcas-blancas-espana-alimentacion-consumo- distribucion-porcentaje/#xtor=AD-15&xts=467263.

EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN SALUDABLE: EL CASO DE EUROBANAN

Jordi Ojeda Rodríguez, Liliana Gabriela Godoy García y José Luis del Olmo Arriaga

Instituto de Ciencias Empresariales (IMF), adscrito a la Universidad Camilo José Cela. Máster en Dirección de Empresas.

E-mail: jojeda@imfice.es

Resumen

A través del este estudio se realiza un análisis estratégico de Eurobanan, empresa especializada en el sector de la alimentación saludable, en el año 2018. Para ello, se ha tenido en cuenta el entorno de la organización, identificando los factores internos y externos que afectan el desarrollo de sus actividades e impiden el logro de los objetivos. Este análisis se fundamenta en el complejo y competitivo entorno actual del sector de la alimentación saludable. Dicho análisis se realiza en consistencia con las políticas y los objetivos que rigen las actividades de Eurobanan, lo que ha permitido obtener una visión estratégica lo más ajustada a la realidad del período temporal analizado.

Palabras Clave: Estrategia empresarial, Alimentación saludable, Eurobanan

Abstract

Through this study, a strategic analysis of Eurobanan, a company specialized in the healthy nutrition sector, in the year 2018. For this, the environment of the organization has been taken into account, identifying the internal and external factors that affect the development of its activities and prevent the achievement of the objectives. This analysis is based on the complex and competitive current environment of in the healthy nutrition sector. This analysis is carried out in consistency with the policies and objectives that govern Eurobanan' activities, which has allowed obtaining a strategic vision as closely adjusted to the reality of

the analysed time period.

Keywords: Business strategy, Healthy eating, Eurobanan

Introducción

El ámbito de actuación empresarial ha experimentado en los últimos años cambios radicales debido a la globalización de las economías y de los mercados. Ello implica nuevos retos y desafíos para la competitividad empresarial. Por ello, en escenarios cada vez más inestables y complejos, el valor de la información se ha convertido en un instrumento necesario para la toma de decisiones.

La presión que sufren las empresas de cualquier sector y tamaño, y en concreto las del sector de la alimentación ecológica y saludable, en este entorno globalizado, exige planificar estratégicamente sus recursos (capital intelectual, marketing, innovación tecnológica, sistemas logísticos y de distribución eficientes, etc.), con objeto de alcanzar el éxito mediante el logro de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

En este contexto, existe un núcleo de emprendedores que han apostado por innovar y apostar por los productos naturales, como es el caso de Eurobanan, que ofrece una gama frutas y hortalizas frescas los 365 días del año, con objeto de alcanzar el éxito mediante la consecución de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo Eurobanan (2019).

Las hipótesis que se plantean en el presente trabajo se concretan en las siguientes: la aplicación de herramientas de *management* estratégico adaptadas a las empresas en el sector de la alimentación ecológica y saludable mejoran sus posibilidades de pervivencia en el mercado y reducen su incertidumbre y riesgo al fracaso; mientras que el análisis estratégico constituye una herramienta esencial de proyección de futuro para una empresa como Eurobanan, filial española de Total Produce PLC, cuarto productor y distribuidor hortofrutícola mundial.

La metodología aplicada es de carácter exploratorio y descriptivo, donde se realiza un análisis de la información sobre el trabajo objeto de estudio, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posiciones y estado actual del conocimiento respecto a dicho tema.

1. El contexto sociocultural de la alimentación ecológica y saludable

La seguridad en el sector de la alimentación, la demanda creciente de los productos saludables, la apuesta por un modelo de proximidad, el empoderamiento del consumidor (que deriva en la necesidad de buscar productos cada vez más segmentados y personalizados y en la búsqueda de innovación en envases: nuevos diseños, nuevos formatos, etc.) o la sensibilización medioambiental (que afecta tanto al producto final como a los procesos), son algunas de las tendencias que actualmente están marcando la evolución del sector agroalimentario.

El impulsor de estos cambios es el nuevo estilo de vida que se está consolidando en las sociedades avanzadas. Efectivamente, están cambiando los gustos de los consumidores debido a la nueva relación que establecen con los alimentos. Están apareciendo nuevas tendencias en alimentación orientadas al consumo de alimentos seguros y nutritivos que además aporten beneficios para la salud (Álvarez Munárriz y Álvarez de Luis, 2009).

Existen claras evidencias de que los patrones alimentarios de la población están cambiando. La base de esta transformación tiene su origen en el cambio de actitud de la población sobre los conceptos de salud y enfermedad. Y el punto de referencia para comprender este nuevo paradigma de aspirar a envejecer de manera saludable. Se percibe la aparición de un nuevo estilo de vida en el cual los individuos desean gestionarla salud según ideales de una mayor esperanza de vida y de mejor calidad. Las elecciones de los consumidores están marcadas por los beneficios adicionales que les puedan proporcionar los alimentos. Se inicia una

nueva etapa en el campo de la alimentación donde, además de tener en cuenta la capacidad de los alimentos para satisfacer necesidades nutritivas, se prima su potencialidad para evitar riesgos de contraer enfermedades y propiciar estados óptimos de salud. Para Álvarez Munárriz y Álvarez de Luis (2009), se trata de obtener una larga vida con calidad, tanto física como mental, a pesar de las dolencias que puedan aparecer con la vejez. Se sabe que no existen alimentos más o menos sanos, sino hábitos más o menos saludables. En ese sentido, el consumo de nuevos alimentos está cambiando los hábitos alimentarios de los consumidores.

En este contexto, comienza a consolidarse un nuevo tipo de relación del consumidor con los alimentos vinculada a pautas hedonistas de consumo. Emerge la idea de una dieta óptima. Por tanto, no es casual que la producción y comunicación de los nuevos alimentos incida sobre todo en sus propiedades saludables. Por ello, se percibe una nueva cultura de la alimentación (Álvarez Munárriz y Álvarez de Luis, 2009).

2. Introducción a Eurobanan

Eurobanan es una de las principales empresas productoras y comercializadoras del sector hortofrutícola español. Cuenta con 12 centros de distribución y más de 500 profesionales en plantilla que proporcionan cobertura a todo el territorio nacional y portugués. Suministra a sus clientes todo tipo de frutas y hortalizas frescas durante todo el año y gracias a su eficaz logística son capaces de adaptarse a los requerimientos específicos de cada uno de sus clientes (Eurobanan, 2019).

Eurobanan se dedica a las actividades relacionadas con la producción, exportación, importación, envasado, empaquetado, manufacturación, distribución, selección y en definitiva comercialización de productos hortofrutícolas frescos. (Eurobanan, 2019).

Las marcas de frutas y hortalizas propiedad de Eurobanan son: Coplaca (plátanos de Canarias), Isla Bonita (frutas tropicales y exóticas), Kiwiberico (kiwis de primera

calidad cultivados en el país) y Agroorigen y Agroorigen bio (frutas, verduras y hortalizas convencionales y ecológicas). Además, una vez que finaliza la temporada nacional o en momentos en los que esta oferta no satisface a la demanda, la empresa importa frutas y hortalizas desde cualquier lugar del mundo para dar respuesta a las necesidades de todos los clientes (Eurobanan, 2020).

3. Análisis del entorno

En este apartado se analizan los factores del macroentorno y microentorno que influyen en la compañía; para ello se trabaja con las herramientas PEST (Fahey & Narayanan, 1986) y las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1982).

3.1. Análisis PEST

Se trata de comprender los ciclos del mercado y su posición competitiva. Estos factores se clasifican en cuatro bloques: político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico.

En un entorno global como el actual, los *factores políticos y legales* pueden ejercer una gran influencia, tanto en la oferta como en la demanda de los productos de alimentación saludable.

Esta industria constituye uno de los sectores más fuertemente regulados en el ámbito de productos de consumo, tanto a nivel nacional como europeo. Las exigencias legales en los métodos de fabricación y de distribución pueden condicionar el éxito o fracaso de las empresas, como es el caso de Eurobanan. Los factores más relevantes en este apartado se recogen a continuación:

- La protección y defensa de los consumidores. todos los productos de alimentación saludable que hay en el mercado español (y en toda Europa) están regidos por la legislación europea. Entre otros aspectos garantiza la calidad, seguridad y eficacia de los ingredientes, la composición, el proceso

de fabricación y el envase.

- Marca registrada. La protección legal de la marca es un requisito imprescindible para cualquier empresa; tiene la ventaja de que otorga al titular acciones judiciales en el caso de copia, bien sea del símbolo, logotipo u otros signos identificativos de la marca.
- Publicidad encubierta. El auge de la alimentación saludable ha traído consigo un boom de bloggers en todo el mundo. Aunque muy pocos llegan a ser influyentes, todos ellos están expuestos a riesgos legales. El más claro es el de la publicidad encubierta: si una firma paga para que en el blog salga un determinado producto, el lector debe saberlo.

Los factores económicos como la expansión o la recesión o las tasas de interés afectan a las decisiones de precios porque afectan al consumo, a las percepciones de los consumidores sobre el precio del producto y su valor, y a los costos de producción y ventas de un producto.

Los cambios sociales y culturales experimentados en la sociedad han sido muy relevantes en las últimas décadas. Estos cambios se han visto favorecidos, entre otros aspectos, por los efectos de la globalización. Cabe considerar, por ejemplo, el impacto de los grupos de música popular, personalidades de las películas y otras celebridades en las normas de estilo de vida saludable.

Los individuos consumen productos y marcas como un medio de autoexpresión y adquieren productos que encajan con su perspectiva de sí mismos. En Nieto (2019) se identifica un cambio en los hábitos provocados por la falta de tiempo y la compra en grandes superficies en detrimento de los mercados tradicionales de barrio, agravado por la exigencia de que la comida sea fácil de preparar y la reducción de la actividad física.

Respecto a los *factores tecnológicos*, cabe señalar que la tecnología está cada vez más presente en el sector de la cosmética. Las innovaciones que se van introduciendo a través de la I+D en el sector condicionan a las empresas de forma

decisiva. Por tanto, este entorno tecnológico debe responder a las exigencias del mercado, para convertirse en un factor determinante del crecimiento empresarial, de la consecución de un mayor nivel cualitativo y de una mayor competitividad en el sector.

Respecto a los *factores ecológicos*, existe una tendencia cada vez más consolidada en el consumo de aquellos productos que en su elaboración o cultivo se utilizan productos respetuosos con el medio ambiente y carezcan de aditivos adicionales. Además, se ha incentivado el uso responsable de los residuos y el reciclaje para la conservación del medio ambiente. Gracias al cambio del estilo de vida, la sociedad se ha ido concienciando, no solo de llevar una vida saludable sino también del cuidado ambiental. Para ello, las empresas realizan prácticas sostenibles como la gestión de residuos, reducción de energía y el fomento de productos ecológicos.

3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de Rivalidad ampliada, creado por Porter (1982) es de gran utilidad para determinar el nivel de competencia y de rentabilidad de un mercado. Por ello, el análisis del mercado y del sector de la cosmética, aplicando el modelo de las Cinco fuerzas de Porter permite establecer estas fuentes de competencia que pueden influir en el desempeño de Eurobanan.

Respecto al *poder de negociación de los clientes*, cada vez hay mayores actores en el mercado de la alimentación saludable con ofertas heterogéneas, tanto en productos de gama alta, como de gama media o baja; por ello, el poder de negociación de los clientes frente a las diferentes marcas es relativamente alto, ya que tienen un abanico de productos más amplio donde ejercer su derecho a elegir. Pero el comportamiento es distinto según el segmento del mercado. En el caso de los clientes de gama alta, estos son, en general, estables y no cambian sus hábitos de compra y consumo ante entornos económicos desfavorables, aunque a veces mezclan diferentes marcas y estilos con productos de gama alta y artículos de gama

baja. El comprador de gama media o baja satisface sus necesidades recurriendo a diversos establecimientos, dado que exceptuando aquellos productos que están bien diferenciados, el resto son relativamente similares. El coste de cambio de unos productos a otros es relativamente bajo. Son, en general, poco fieles, lo cual implica que los establecimientos comerciales *offline* y *online* traten de ofrecer el precio, calidad y servicios que estos demandan para tratar de fidelizarlos.

Los *productos o servicios sustitutivos* en el caso de la industria de la alimentación saludable serían todo tipo de productos de alimentación tradicional. El precio también es un factor relevante en el proceso de sustitución. Si el producto sustitutivo ofrece una relación calidad/precio mejor que la del producto existente tiene todas las posibilidades de imponerse.

Los *competidores potenciales* son numerosos: varias empresas como AMC Group Fresh and Juices S.A., Anecoop, EDEKA Fruchtkontor, Sanlucar Fruit o Eurogroup España Frutas y Verduras son capaces de adaptarse a los requerimientos específicos de cada uno de los clientes en España teniendo fácil acceso a los canales de distribución ya que cuentan con su propia red. Para estas empresas colocar este tipo de productos no es ningún problema, constituyendo de esta manera una seria amenaza para la empresa. Es difícil utilizar la diferenciación del producto y el acceso a los canales de distribución como una barrera de entrada, ya que los productores de frutas y hortalizas que existen en España son utilizados por la mayoría de los supermercados, hipermercados, tiendas especializadas e incluso tiendas de barrios.

Respecto al poder de negociación de los proveedores, en este sector, es demasiado fuerte si los proveedores cuentan con una gran organización, con recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos. Por otro lado, son pocos los proveedores de frutas y hortalizas por ende negociar no es tan complejo ya que, se trata de grandes cadenas de distribución generalistas, cuyo tamaño les permite negociar mejores condiciones con determinados proveedores como variación en los precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad.

La *rivalidad entre competidores* es importante, con una presencia cada vez más intensa de competidores de todos los formatos y de especialidad, como supermercados, hipermercados, tiendas especializadas e incluso tiendas de barrios. Por tanto, los competidores que ya existen no solo ofrecen este tipo de productos, sino que lo complementan con productos convencionales, dietéticos, sin azúcar y otros. La rivalidad aumenta porque los competidores son muchos ya que se encuentran muy bien posicionados y ofertan los mismos productos, entre otros factores. En el sector económico alimenticio, las medidas que toma una empresa son fácilmente observables por las empresas competidoras y dan lugar a la puesta en marcha por parte de las empresas rivales. Analizar la rivalidad entre nuestros competidores permite sacar ventajas y buscar en qué aspectos podemos luchar contra la competencia. Ya sea, reduciendo los precios, ofreciendo un valor añadido a nuestros productos o incrementando las producciones de los mismos.

4. Análisis interno

4.1. Misión, visión y valores

El punto de partida del proceso de análisis estratégico de Eurobanan (2019) lo constituye la cultura de la propia organización, es decir, la misión, la visión y los valores que justifican su existencia como empresa y que sirven de guía a su estrategia. En el caso de Eurobanan, su *misión* es satisfacer la demanda de los clientes ofreciendo los productos de la más alta calidad, procedentes de cualquier lugar del mundo. La *visión* de Eurobanan es buscar lo mejor de todo el mundo para ofrecer frutas y verduras de óptima calidad y abastecer al mercado nacional todo el año. Asimismo, los valores corporativos de Eurobanan constituyen los elementos propios del modelo de negocio y corresponden a su cultura organizacional, su personal se guía a través de sus valores que son: la pasión, la sostenibilidad, el trabajo en equipo, la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación, la expansión, la prevención y el liderazgo.

4.2. La cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. En ella se pueden diferenciar dos tipos de actividades: *primarias* (enfocadas en la elaboración física de cada producto y el proceso de transferencia al comprador) y *secundarias* (son un soporte de las primeras).

Las *actividades primarias* se dividen en cinco categorías genéricas: logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas y servicios. En el caso de Eurobanan, la *Logística interna* comprende las actividades asociadas a la recepción y almacenamiento de productos, control de inventarios, etc. El éxito de las operaciones logísticas internas de Eurobanan reside en la coordinación de un gran equipo de profesionales y en la aplicación de las más modernas tecnologías de almacenaje como: sistema informatizado de almacén, control radiofrecuencia, cámaras de conservación automatizadas con temperatura y ambiente graduable, refrigerados, zona de recepción de mercancía, zona de expedición de mercancía, sala de envasado refrigerada, tecnología punta de control, entre otras. El departamento de logística interna del grupo Eurobanan se encuentra en Mercamadrid, siendo especialistas en la recepción, almacenaje, manipulación y distribución de productos perecederos a temperatura controlada (Eurobanan, 2019).

La *Producción* incluye a los proveedores de proximidad para aprovisionarse de la mayoría de sus productos. Se trata de un proceso de aprovisionamiento complejo, pero sigue un principio claro: abastecerse de manera responsable y sostenible en el trabajo con proveedores totalmente homologados.

La *Logística* externa se relaciona con la distribución física del producto a los clientes. En este sentido, Eurobanan cuenta con los últimos adelantos tecnológicos en la cadena logística, encontrándose a la vanguardia en conservación de frutas frescas. La temperatura, la humedad, el ritmo de respiración, el ritmo de

transpiración y el sobre enfriamiento son los principales factores que repercuten en la calidad y la protección del producto en fresco. La verdadera distribución profesional se distingue por la utilización de equipos de alta calidad, realización de rigurosos controles de calidad, almacenamiento en condiciones óptimas de cada producto, proceso de carga realizado desde un almacén cerrado, colocación de la carga de manera correcta, sin obstrucción del paso del aire, utilización de envoltura protectora retardando la transpiración y protección de la carga durante el transporte. Todos los centros de distribución disponen de un sistema de autocontrol basado en el Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC).

Las frutas comercializadas por Eurobanan cuentan con la certificación IFS food 6.0 de seguridad alimentaria, QS de seguridad alimentaria y calidad de producto, así como certificado Globalgap de cadena de custodia. Eurobanan cuenta con doce centros de distribución, maduración y empresas asociadas repartidos por todo el territorio nacional, que le permiten distribuir las mejores frutas y hortalizas frescas en cualquier lugar de la geografía nacional y portuguesa (Eurobanan, 2019).

Las actividades de *Marketing y ventas* promocionan los medios necesarios para inducir a los clientes a la compra del producto, comunicación y promoción, canal de distribución, precios, etc. Eurobanan, realiza numerosas acciones de marketing promocional de frutas, tanto en los puntos de venta como con sus diferentes clientes y marcas, desarrollando desde la década de los setenta, especialmente una intensa labor de introducción de las frutas tropicales en España, así como fidelización de las marcas propias y de las que somos distribuidores en exclusiva y panelistas. Con ello, se pretende llamar la atención del consumidor ante nuevas presentaciones o preparaciones del producto, y difundir la óptima calidad que ofrecemos en los productos que comercializan.

Respecto a los *Servicios*, se trata de una última actividad que permite crear valor añadido para mantener el valor del producto o incrementarlo y facilitar la fidelización de los clientes. Eurobanan mejora su cadena de valor por medio de sus proveedores y también a través de su personal de logística, para detectar

inexactitudes que puedan repercutir en el servicio al cliente, calidad del producto y no cumplimiento de las políticas de conducta y ambientales.

Las *actividades de soporte* se dividen en Gestión de aprovisionamiento, es decir factores relacionados con la compra de materias primas y auxiliares, equipamiento y maquinaria, edificios o servicios que van a ser utilizados por la empresa para realizar sus actividades; Desarrollo tecnológico o actividades que se relacionan con los esfuerzos de la compañía para mejorar sus productos o procesos para lograr sus objetivos estratégicos; Gestión de Recursos Humanos, actividad de Eurobanan orientada a la búsqueda de personal comprometido y con iniciativas para mejorar cada día el servicio; Infraestructura de la empresa o actividades de gestión administrativa, planificación, gestión financiera, gestión logística, etc.

5. Análisis DAFO

Respecto a las *debilidades*, en el caso de Eurobanan cabe destacar las siguientes: exigente necesidad de incorporación de nuevas tecnologías; insuficiente nivel de diferenciación de los productos; existencia de algunos problemas en los productos perecederos; página web sin actualizaciones; no existen ventas online; resistencia a los cambios; presencia de algunas plagas; precios elevados de los productos en comparación con la competencia; y carece de presencia internacional.

Las *amenazas* son las siguientes: competencia de los países subdesarrollados con menores costos; incremento de demandas en nuevos productos, expansión de los competidores; empresas con ventas online; nueva demanda con nuevas necesidades que requiere cambios en los productos; volatilidad del tipo de cambio; barreras cuarentenarias de los mercados de destino; conexión con canales avanzados de comercialización; escasos o erróneos conocimientos sobre alimentación y nutrición del cliente; y el incremento del consumo de carnes.

Las *fortalezas* son las siguientes: productos saludables; fuerza de ventas; calidad en los productos; desarrollo tecnológico; alta capacidad de solvencia; buen ambiente

laboral; personal profesional y experimentado; disposición de un amplio catálogo de productos; alta capacidad de inversión; controles sanitarios; eficiente sistemas de distribución; imagen positiva de la compañía; experiencia en el sector; riesgo diversificado; cuidado con el medio ambiente; y relación estrecha con los proveedores.

Las *oportunidades* son las siguientes: aumento de demanda; nuevas técnicas de producción; integración vertical y horizontal; buena ubicación geográfica; preocupación social y medioambiental; apertura de nuevos centros de distribución; nuevas tendencias alimenticias; mejorar el marketing de la empresa; nuevas estrategias comerciales; y percepción positiva de lo orgánico entre la población.

6. Análisis estratégico

Ante los múltiples retos de Eurobanan, como el de orientar la dirección en la que es preciso crecer, Ansoff (1965) propone un grupo de estrategias de crecimiento en función de la oferta del producto: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación.

Para la *estrategia de penetración de mercado*, la estrategia de marketing se presenta bajo tres modalidades: incremento de la cuota de mercado con la apertura de nuevos centros de distribución de venta; aumento en el uso o consumo del producto actual favoreciendo la frecuencia de compra y de consumo, así como la oferta de productos fuera de temporada; y la búsqueda y atracción de nuevos consumidores.

En la estrategia de *desarrollo de productos*, Eurobanan se caracteriza por la característica de producto saludable y de fuera de temporada, empleando tecnología de última generación en sus procesos logísticos.

En la estrategia de *desarrollo de mercados*, se pueden definir tres modalidades: captación de nuevos segmentos de mercado, apertura de nuevos canales de distribución y expansión geográfica. Con el proceso automatizado para el mercado

español, la estrategia de Eurobanan pasa por todas estas tres modalidades, ya que la compañía consigue una mayor cobertura geográfica con los nuevos centros y, por ende, nuevos segmentos de mercado ya que, al ser una empresa del sector alimenticio sus clientes son de todas las edades.

Finalmente, Eurobanan no *diversifica* sus productos y marcas en el mercado debido a que su estrategia se centra en la producción de frutas y verduras, pero, en un futuro, no descarta la posibilidad de asociarse con nuevas empresas y desarrollar nuevos productos y marcas.

7. Resultados

Los resultados operativos de la compañía ponen de manifiesto que Eurobanan obtuvo un resultado en el ejercicio 2018 de 8.486.420,00 €, un 44,06% más que en el ejercicio 2017, y un 140,12% más que en el ejercicio 2016. A pesar de los resultados, los ingresos muestran un decrecimiento de la compañía en el mercado en el último ejercicio, en concreto los Ingresos de explotación ascienden en 2018 a 299.115.305,00€, un 1,25€ menos que el año anterior.

Respecto a la tabla Balance de situación, la ratio de endeudamiento se sitúa en 1,3, con un decrecimiento del 1,28% sobre el último ejercicio, lo que significa que la empresa está disminuyendo el peso de los recursos ajenos en su estructura de financiación. Por otra parte, la Deuda neta/EBITDA del 2018 ha tenido un crecimiento sobre el último año del 106%, lo que significa que Eurobanan necesita un mayor plazo para pagar la deuda con la caja que genera.

Asimismo, el Fondo de Maniobra es de 17.786 > 0, lo que indica que es una situación ideal de equilibrio financiero en la compañía y vendría a ser el excedente del activo, después que la compañía haya hecho frente a sus obligaciones en un tiempo de corto plazo. En este caso el dato hay que observarlo con cautela porque las empresas de este sector cobran de sus clientes principalmente al contado (metálico o tarjetas de crédito) y pagan a sus proveedores en amplios plazos (de

incluso varios meses) por lo que tienen unos Activos Corrientes bajos y unos Pasivos Corrientes altos.

En la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada se recoge que el resultado bruto de explotación (EBITDA) en el año 2018 se situó en 6.150.858 euros, frente a los 4.534.708 euros del año anterior, lo que significó un incremento del 35,64%. Este crecimiento ha sido sostenido en el período analizado y constituye un dato positivo en la generación de caja por parte de la compañía. El porcentaje sobre ventas fue del 2,06%, ligeramente superior respecto al año anterior. Este incremento del margen bruto margen indica que mejora el porcentaje de utilidad de cada euro invertido.

8. Conclusiones

La metodología aplicada para el análisis estratégico de las empresas en el sector de la alimentación saludable, en concreto la del caso de Eurobanan, ha permitido analizar de forma exhaustiva a pesar de no haberse utilizado modelos cuantitativos ni estadísticas para el análisis de la empresa. Como conclusión general de esta investigación, cabe señalar que Eurobanan es una de las principales empresas productoras y comercializadoras del sector hortofrutícola español suministrando todo tipo de frutas y hortalizas frescas los 365 días del año a través de sus 12 centros de distribución que proporcionan cobertura a todo el territorio nacional y portugués. Se caracteriza por un modelo de negocio innovador basado en la distribución de productos hortofrutícolas frescos gracias a la aplicación de las más modernas tecnologías en todas las fases de la cadena logística, el éxito de la plataforma es garantizar los estándares acordados de calidad respetando los tiempos de entrega de las mercancías y marcando como límite mínimo las 24 horas. El proceso de crecimiento de Eurobanan en un mercado como es el de la alimentación saludable se da debido a que todos sus productos son sometidos a los más estrictos y rigurosos controles de calidad.

Eurobanan implementa el desarrollo de las herramientas *management* que le permiten tomar las mejores decisiones estratégicas obteniendo una ventaja competitiva frente a sus competidores, dando como resultado que se cumple con la hipótesis inicialmente planteada que establece que la aplicación de herramientas de management estratégico mejoran sus posibilidades de supervivencia en el mercado y disminuye su incertidumbre y riesgo al fracaso.

Adicionalmente, la visión estratégica ofrece una perspectiva de hacia dónde quiere llegar la empresa mediante una planeación uniendo las fortalezas con las oportunidades para cumplir con los todos los objetivos propuestos por la empresa Eurobanan en el sector de alimentación saludable. En este sentido, la empresa ha creado algunas ventajas competitivas a pesar de la cada vez existe mayor rivalidad en el sector, la excelente calidad de sus productos, el éxito de las operaciones logísticas reside en la coordinación de un gran equipo de profesionales, el trabajo con proveedores homologados y la aplicación de las más modernas tecnologías han hecho que sus clientes sean fieles a su empresa obteniendo una gran diferencia frente a su competencia.

Otro factor de éxito de la compañía Eurobanan radica en su gran equipo humano altamente cualificado. La empresa selecciona a los mejores profesionales del sector ofreciendo un excelente ambiente laboral y algunos beneficios adicionales que motivan a sus más de 500 trabajadores a quedarse en la empresa para ofrecer el mejor servicio a sus clientes.

A partir del análisis de los datos económicos financieros de la empresa, se pone en evidencia que Eurobanan tiene una historia y un gran futuro por construir; en razón a la búsqueda de un plan de expansión en el mercado ofreciendo nuevos productos y servicios que le permita ser sostenible en el largo plazo pasando de generación a generación.

El cumplimiento de la visión a futuro de la empresa Eurobanan irá de la mano de la innovación tecnológica, nuevos productos y servicios, retención del personal,

excelente calidad y distribución y, sobre todo, constancia y perseverancia en el sector alimenticio.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Munárriz, L., & Álvarez de Luis, A. (2009). *Estilos de vida y alimentación.* Gaceta de Antropología. Vol. 25 (1). Recuperado de https://www.ugr.es/~pwlac/ G25_27Luis_Alvarez-Amaia_Alvarez.html (con acceso el 03/07/2019).
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Eurobanan. (2019). Recuperado el 12 de octubre de 2019 de https://www. Eurobanan.com/
- Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West.
- Porter, M. (1982). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review 85, (69-95).
- SABI (2020). *Datos económico-financieros de Eurobanan*. [documento inédito].

STARTUPS: EL CASO DE BEBITUS

José Luis del Olmo Arriaga y Monica Marisol Maldonado Rosero

Instituto de Ciencias Empresariales (IMF), adscrito a la Universidad Camilo José Cela. Máster en Dirección de Empresas IMFICE.

E-mail: jlarriaga@imfice.es

Resumen

A través de este estudio se realiza un análisis estratégico de Bebitus, tienda online especializada en la venta de productos para el cuidado de los bebés, en el año 2017. Para ello, se ha tenido en cuenta el entorno de la organización, identificando los factores internos y externos que afectan el desarrollo de sus actividades e impiden el logro de los objetivos. Este análisis se fundamenta en el complejo y competitivo entorno actual del sector de productos de bebés que incluye la puericultura, supermercado y farmacia. Dicho análisis se realiza en consistencia con las políticas y los objetivos que rigen las actividades de Bebitus, lo que ha permitido obtener una visión estratégica lo más ajustada a la realidad del período temporal analizado.

Palabras Clave: Estrategia empresarial, Bebitus, Startup, Productos para Bebés

Abstract

Through this study, a strategic analysis of Bebitus, an online store specializing in the sale of baby care products, is carried out, in the year 2017. For this, the environment of the organization has been taken into account, identifying the internal and external factors that affect the development of its activities and prevent the achievement of the objectives. This analysis is based on the complex and competitive current environment of the baby products sector that includes childcare, supermarket and pharmacy. This analysis is carried out in consistency with the policies and objectives that govern Bebitus' activities, which has allowed

obtaining a strategic vision as closely adjusted to the reality of the analysed time period.

Keywords: Business strategy, Bebitus, Startup, Babies products

Introducción

El ámbito de actuación empresarial ha experimentado en los últimos años cambios radicales debido a la globalización de las economías y de los mercados. Ello implica nuevos retos y desafíos para la competitividad empresarial. Por ello, muchos sectores se han visto obligados a reinventar su visión de negocio, o dejar de perseguir su idea empresarial y confiar en crecer con modelos más novedosos. Los avances tecnológicos y el crecimiento digital han constituido un motor extraordinario para el crecimiento de nuevos proyectos empresariales. Además, las necesidades actuales de la sociedad cada día son más complejas y digitales. En este contexto, existe un núcleo de emprendedores que han apostado por innovar y apostar por ideas atrevidas, como es el caso de Bebitus. Estos nuevos modelos de negocio exigen planificar estratégicamente sus escasos recursos (capital intelectual, marketing, innovación tecnológica, sistemas logísticos y de distribución eficientes, etc.), con objeto de alcanzar el éxito mediante la consecución de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Las hipótesis que se plantean en el presente trabajo se concretan en las siguientes: el auge de las startups viene dado por el impulso de las herramientas de management, mientras que el análisis estratégico constituye una herramienta esencial de proyección de futuro para las firmas emergentes en el sector dedicado a la venta online de productos para bebés como es el caso de Bebitus.

La metodología aplicada es de carácter exploratorio y descriptivo, donde se realiza un análisis de la información sobre el trabajo objeto de estudio, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posiciones y estado actual del conocimiento respecto a dicho tema.

1. El contexto de las Startups

Una startup es una pequeña empresa de reciente creación, con un alto potencial innovador y tecnológico, cuyo crecimiento puede ser exponencial. March (2011, p. 21) las define como un modelo de negocio con características de base tecnológica, es decir, empresas nuevas que actúan en sectores con un elevado componente tecnológico y una actitud orientada a la innovación. Esta tipología de empresas comienza habitualmente con escasos recursos y mucha incertidumbre, pero lo suplen con una alta capacidad de innovación. Para Blank y Dorf (2012) se trata de organizaciones temporales que buscan un modelo de negocio rentable, repetible y escalable, ya que en el momento de su creación aún no lo tienen bien definido, porque en la mayoría de casos proviene de productos y/o servicios inexistentes con un alto grado de innovación. Por ello, cambian constantemente el modelo de negocio hasta encajar con el adecuado.

Las startups tienen cuatro características propias: base tecnológica, carácter independiente - donde predomina la propiedad del fundador o fundadores-, novedad en el producto o servicio - debido al uso de la tecnología- y tamaño de la empresa -en general, pequeña o mediana- (Díaz, 2015). Asimismo, las startups poseen cinco características diferenciadoras que explican su naturaleza: temporalidad, innovación, costes reducidos y financiación externa.

Muchas de estas compañías emergentes desaparecen al cabo de poco tiempo de crearse o son vendidas antes de encontrar un modelo de negocio estable. Sin embargo, existen diversos ejemplos de startups que han prosperado, convirtiéndose en negocios de referencia (por ejemplo, Google o Facebook). Sin embargo, existen fuertes polémicas, ya que para muchos la transición de una startup hacia un modelo de negocio repetible y escalable significa el fin de la startup en sí misma que pasa a convertirse en una empresa tradicional.

Respecto a la financiación, la principal fuente para una startup, igual que para cualquier empresa, son sus clientes. Otra forma es mediante el crédito de los

proveedores, en la medida de lo posible. La financiación bancaria constituye también otro instrumento financiero si opera con intereses bajos, aunque se suelen solicitar garantías para reducir riesgos. Algunos emprendedores también se atreven a hipotecar sus propios bienes por su negocio. Los fondos públicos constituyen otra fuente de financiación mediante los Neotec de CDTI, los ENISA, así como otros instrumentos de financiación pública. Son interesantes porque no suelen solicitar garantías o porque tienen costes financieros reducidos. En algunas ocasiones se trata de fuentes de financiación a fondo perdido. La financiación FFF y los *Business Angels* son necesarios en una startup por todo lo positivo que pueden aportar, más allá de los recursos económicos, como contactos, conocimiento, experiencia, etc.

En cuanto a servicios de apoyo y capacitación empresarial, tienen mucha importancia las plataformas, redes de mentores y espacios colaborativos e instituciones de soporte empresarial, que otorgan acceso a infraestructuras físicas y ayudan a conseguir fuentes de financiación que permitan desarrollar el negocio (Barragán, 2017). Por su parte, las aceleradoras son organizaciones que apoyan a las startups en la fase de crecimiento. Son muy selectivas, y proveen a las startups de espacios de trabajo, diversidad de servicios y fuentes de financiación. Finalmente, el entorno Pre-Mercado, creado por BME y la Asociación Nacional de Business Angels, constituye otra fuente de acceso a la inversión privada dentro del mercado bursátil español (BME, 2017).

2. Introducción a Bebitus

Bebitus es una tienda española online para bebés que combina la oferta de un supermercado, una farmacia o parafarmacia y una tienda de puericultura. (Bebitus, 2018). Su oferta abarca distintos productos para el cuidado de los bebés, desde pañales, productos de alimentación, cuidado de la piel, sillas de auto, coches de paseo, dispositivos de vigilancia de bebés, ropa y textiles para el bebé y para mamás.

El éxito de la empresa se apoya en los productos que comercializa, como los de Nestlé, Dodot, Philips Avent, Jané, Blemill, etc., marcas líderes en sus segmentos que confiaron en Bebitus desde el primer día. La empresa ha pasado de ser una startup a convertirse en una empresa de comercio electrónico de éxito en el sur de Europa (marketing4ecommerce.net y Sotelo, 2018). Actualmente la compañía es una filial del grupo Windeln.de, que tiene presencia en siete países de Europa y en China, y se encuentra en pleno proceso de expansión con un rápido crecimiento que le ha situado como líder del sector de productos para bebés en Alemania, Austria y Suiza.

3. Análisis del entorno

En este apartado se analizan los factores del macroentorno y microentorno que influyen en la compañía; para ello se trabaja con las herramientas PEST (Fahey & Narayanan, 1986) y las cinco fuerzas de Porter.

3.1. Análisis PEST

Se trata de comprender los ciclos del mercado y su posición competitiva. Estos factores se clasifican en cuatro bloques: político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico.

En un entorno global como el actual, los *factores políticos y legales* pueden ejercer una gran influencia, tanto en la oferta como en la demanda de los productos de bebé. Por ejemplo, las bonificaciones del Estado que se han dado en el pasado, como cheques bebé o ayudas sociales para los primeros años de la vida de un niño, los cuales estimulan a los padres a planificar una ampliación de la familia y con ello aumenta el consumo de todo tipo de productos para bebés y niños pequeños.

Asimismo, las exigencias legales en cuanto a las materias primas utilizadas para la elaboración de productos de bebés, así como los mecanismos de fabricación y

envasado, puede afectar directamente a los fabricantes, es decir a los proveedores de Bebitus, y provocar un impacto directo en su plataforma de distribución.

Asimismo, la protección de los consumidores es una de las preocupaciones de los gobiernos, en especial de la defensa de la salud y los derechos de los niños, por ello, todas las empresas dedicadas a la fabricación de productos de bebés están sometidas a numerosas leyes que deben cumplir con el objetivo de proteger a los consumidores. También existe un gran mercado de copias e imitaciones de todo tipo de productos, inclusive en el sector de la puericultura. Muchas de estas empresas realizan falsificaciones que pueden suponer un problema grave para la salud de los bebés, sobre todo en productos de alimentación, textiles o juguetes, y que pueden afectar de manera significativa a la imagen de la marca.

Los *factores económicos* como la expansión o la recesión o las tasas de interés afectan a las decisiones de precios porque afectan los gastos de consumo. El año 2017 la economía española mostraba su recuperación: el Producto Interior Bruto (PIB), tuvo una tasa de crecimiento del 3%, con un incremento de empleo. Sin embargo, a pesar de que la economía española continúa creciendo, hay signos de desaceleración e incertidumbre en los mercados, lo que podría provocar un frenazo en el consumo de los hogares (Expansión, 2017).

Los *cambios sociales y culturales* experimentados en la sociedad han sido muy relevantes en las últimas décadas. Estos cambios se han visto favorecidos, entre otros aspectos, por los efectos de la globalización. Cabe considerar también que hay valores que nunca cambian, como la seguridad que buscan los padres para sus hijos. Los padres se han vuelto más selectivos a la hora de elegir los productos que compran para sus hijos y con el uso de las nuevas tecnologías y la facilidad que supone poder comparar productos online, los padres pueden elegir los sitios de compra que les ofrezcan mejores condiciones de calidad y precios. La moda también está presente en los productos para bebés: en la moda premamá, en la ropa de niños, mantas, accesorios para coches de bebés, etc.

Respecto a los *factores tecnológicos*, cabe señalar que la tecnología está cada vez más presente en el sector de la puericultura, puesto que los consumidores valoran mucho la innovación, desde el desarrollo de nuevos materiales y métodos industriales para la mejora de los productos tradicionales como la innovación disruptiva para la creación de productos novedosos en este sector, todo para lograr la diferenciación y poder dar una mejor experiencia al usuario. Para los productos tradicionales se han aplicado mejoras a todos los productos, desde los tradicionales pañales que han evolucionado y en los que se aplica continuamente nuevas técnicas de retención de la humedad y partículas absorbentes o nuevos materiales, en la alimentación se incluyen leches mejoradas con nutrientes para el desarrollo cognitivo e inmunológico, productos para la protección del pecho de la madre durante la lactancia o nuevos aparatos extractores de leche.

Dentro de los productos más innovadores encontramos termómetros inteligentes infrarrojos o de oído, dispositivos de vigilancia de los bebés con cámaras de alta definición o incluso pantallas táctiles y funciones de fotografía y vídeo conectados a los teléfonos móviles, dispensadores de leche que funcionan como máquinas de café en cápsulas formuladas para combinar leche y agua en la proporción adecuada eliminando los grumos, bañeras con básculas y control de la temperatura del agua, bañeras con supresión de movimientos en el agua, smartphones para bebés, cunas con movimientos especiales para favorecer el descanso de los bebés, etc. (Varsamis, 2018).

Asimismo, la llegada de Internet junto con los smartphones y dispositivos móviles, ha producido un enorme impacto en la industria de la puericultura, dando lugar a la creación de distintos sitios web, no solo para la compra de productos, sino también para la creación de nuevas páginas de información para los padres sobre el cuidado del bebé, redes sociales, foros, blogs y todo tipo de páginas que ofrecen desde opiniones, estudios, libros, revistas especializadas, consejos médicos, publicidad, recomendaciones para el cuidado de los niños y de la madre, así como comparativas de productos de distintas marcas, comparadores de precios y la

posibilidad de hacerlo todo con un clic o compartir esta información con los amigos a través de Whatsapp o Twitter, por lo que la información puede convertirse en viral, pudiendo ser una ventaja competitiva para la empresa o todo lo contrario (Puericultura Market, 2018).

3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de Rivalidad ampliada, creado por Porter (1982) es de gran utilidad para determinar el nivel de competencia y de rentabilidad de un mercado. Este concepto ha sido ampliamente desarrollado y aplicado en diversos sectores industriales y de servicios como en el caso de la plataforma Bebitus. El análisis del mercado y del sector de los productos para bebés, aplicando el modelo de las Cinco fuerzas de Porter permite establecer aquellos elementos que pueden influir en su desempeño.

Respecto al *poder de negociación de los clientes*, cada vez existen nuevas plataformas de venta online de todo tipo de productos con ofertas diversas tanto en gamas altas, medias y bajas, por ello el poder de negociación de los clientes frente a los diferentes vendedores es relativamente alto, ya que tienen una amplia gama de plataformas online y también tiendas físicas donde pueden acudir para ejercer su derecho a elegir. Si los productos de compra no tienen diferenciación el cliente buscará precios más bajos, en otros casos cuando comprador destaca por su alto volumen de compra podrá negociar con más poder. En la actualidad los compradores consultan muchas fuentes antes de gastar, lo que les da un poder de negociación muy alto (Quiminet, 2012).

Los *productos o servicios sustitutivos* son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo cliente, pero que se basan en una tecnología diferente. El precio es un factor relevante en el proceso de sustitución. Si el producto sustitutivo ofrece una relación calidad/precio mejor que la del producto existente tiene todas las posibilidades de imponerse. En el caso del sector de la puericultura, los productos sustitutivos pueden encontrarse prácticamente en todos los centros

comerciales, supermercados o incluso tiendas orientales, bien sea en locales físicos o tiendas online. Hay productos con mayor grado de sustitución como los juguetes, textiles o libros que pueden comprarse en muchos otros lugares

Los *competidores potenciales* que pueden entrar en el mercado constituyen una clara amenaza para las empresas y operadores del sector, que deben reducir y protegerse de este riesgo creando barreras de entrada. Según Porter (1982), las principales barreras de entrada son las economías de escala, la diferenciación de productos, las necesidades de capital, el coste de cambio, el acceso a los canales de distribución, así como la disminución de costes por experiencia. En el caso de la plataforma de Bebitus, existe un gran número de competidores: plataformas online como Amazon, Aliexpress, supermercados online y locales de tiendas físicas como farmacias y parafarmacias.

Respecto al *poder de negociación de los proveedores*, estos pueden establecer y modificar precios, reducir la calidad de los productos, generar demoras o faltantes y ejercen mucha presión cuando son únicos o muy pocos. Los proveedores son la base principal del negocio de Bebitus. En los inicios del negocio, los proveedores eran escasos; sin embargo, en la actualidad el número de proveedores es elevado, por lo que tienen menos poder de negociación que en el pasado, y su poder varía según el sector, por ejemplo, las marcas de alimentación, pañales e higiene, tienen un poder de negociación más alto por ser productos de consumo masivo y de gran demanda, que se ofrecen en múltiples canales, si la plataforma de Bebitus no le ofrece a estos fabricantes unas ventas reales que representen un beneficio interesante con respecto a otros establecimientos, las marcas de estos productos dejarán de ser proveedores o ejercerán una fuerte presión en los precios y condiciones de contratos para permanecer en la plataforma de Bebitus.

La *rivalidad entre competidores* se identifica de distintas formas: en las tácticas para competir en precios, batallas publicitarias, nuevos productos o innovaciones, calidad del producto o servicio al cliente, tiempos de entrega, servicio post venta, etc.

En cuanto al *poder de negociación de los clientes*, en este entorno competitivo, los clientes no muestran demasiada fidelidad. Los más fieles son los que ya están acostumbrados a realizar pedidos en la plataforma porque encuentran aquí sus marcas; sin embargo, estos clientes, pueden cambiar fácilmente de establecimiento si no encuentran en Bebitus sus marcas favoritas a precios razonables.

4. Análisis interno

4.1. Misión, visión y valores

El punto de partida del proceso de análisis estratégico de Bebitus lo constituye la cultura de la propia organización, es decir, la misión, la visión y los valores que justifican su existencia como grupo empresarial y que sirven de guía a su estrategia. En el caso de Bebitus, su *misión* es la de ofrecer a las mamás y los papás la mayor oferta en Internet de productos de supermercado, farmacia o parafarmacia y puericultura. La *visión* de Bebitus es llegar a ser la primera opción para que los padres encuentren en un solo sitio todos los cuidados para ellos y su bebé (Bebitus, 2018). Asimismo, los valores corporativos de Bebitus constituyen los elementos propios del modelo de negocio y corresponden a su cultura organizacional, su personal se guía a través de sus valores que son: la dedicación, la calidad, la excelencia en los productos y en el servicio que ofrece

4.2. La cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. En ella se pueden diferenciar dos tipos de actividades: *primarias* (enfocadas en la elaboración física de cada producto y el proceso de transferencia al comprador y *secundarias* (son un soporte de las primeras).

Las *actividades primarias* se dividen en cinco categorías genéricas: logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas y servicios. En el caso de Bebitus, la Logística interna comprende las actividades asociadas a la recepción y almacenamiento de productos, control de stock, etc. Para ello, dispone de un almacén propio que gestiona de forma interna ejerciendo un control directo sobre las operaciones de almacenaje para asegurar que la preparación de los pedidos sea óptima y de esta manera repercutir en la satisfacción del cliente. La Producción incluye actividades asociadas con la transformación de las materias primas en el producto terminado. Estas actividades no forman parte del core del negocio: los productos se reciben terminados por parte de los proveedores y se almacenan para su venta y distribución. La Logística externa se relaciona con la distribución física del producto a los clientes. En este sentido, Bebitus externaliza este servicio.

Las actividades de *Marketing y ventas* promocionan los medios necesarios para inducir a los clientes a la compra del producto, comunicación y promoción, canal de distribución, precios, etc. Una de sus estrategias de marketing es no cobrar gastos de envío por pedidos superiores a 65 euros, lo que estimula a los clientes a comprar. Bebitus aprovecha las ventajas de las redes sociales Facebook y Twitter como canal de atención al cliente, promoción y venta. Además, cuenta con un blog propio en su página web para comunicarse con sus clientes y detectar necesidades o nuevas oportunidades de negocio y aprender continuamente de las opiniones de sus clientes para medir y optimizar sus campañas.

Respecto a los *Servicios*, se trata de una última actividad que permite crear valor añadido para mantener el valor del producto o incrementarlo y facilitar la fidelización de los clientes. Bebitus cuenta con un servicio de atención al cliente por teléfono, email, redes sociales y página web para responder a todas las consultas, escuchar sugerencias y oír la opinión de sus clientes. En su página web cuenta con una sección de preguntas frecuentes que se actualiza continuamente. Para medir el servicio prestado y sus campañas, Bebitus utiliza herramientas como cookies a través de Google Analytics, entre otras, para brindarle una mejor experiencia al

usuario y entregar un contenido adaptado a las necesidades del cliente o a sus búsquedas en Internet.

Las *actividades de soporte* se dividen en Gestión de aprovisionamiento, es decir factores relacionados con la compra de materias primas y auxiliares, equipamiento y maquinaria, edificios o servicios que van a ser utilizados por la empresa para realizar sus actividades; Desarrollo tecnológico o actividades que se relacionan con los esfuerzos de la compañía para mejorar sus productos o procesos para lograr sus objetivos estratégicos; Gestión de Recursos Humanos, actividad de Bebitus orientada a la búsqueda de personal comprometido y con iniciativas para mejorar cada día el servicio; Infraestructura de la empresa o actividades de gestión administrativa, planificación, gestión financiera, gestión logística, etc. En este sentido, Bebitus cuenta con un centro logístico y oficinas centrales ubicadas en Barcelona donde se encuentra un equipo de trabajo multidisciplinar que desarrolla todas las actividades administrativas, la recepción de mercancía, actividades de clasificación y empaquetado, preparación de pedidos y actividades de logística.

5. Análisis DAFO

Respecto a las *debilidades*, se debe responde a preguntas como ¿qué se debe mejorar?, ¿qué se debe evitar?, ¿qué factores impiden alcanzar los objetivos de la organización? En el caso de Bebitus, cabe destacar que posee un tamaño de la empresa reducido, dificultad de fidelizar a los clientes, dependencia de un solo partner para el envío de productos, actividad de entrega externalizada y elevado número de referencias, ya que dispone de una cartera de productos muy amplia con alrededor de 17.000 referencias de distintas marcas, lo que dificulta todas las actividades de la gestión del stock, clasificación de los productos, localización de las mercancías en almacén y el control de calidad de las mercancías.

Las *amenazas* incluyen la competencia en precios, el aumento de la competencia en el sector, clientes cada vez más exigentes, la dificultad en la fidelización de los

clientes y las copias o falsificaciones. Las tiendas de todo a cien ofrecen gran variedad de juguetes, libros y otros productos sustitutivos a precios muy económicos.

Las *fortalezas* de Bebitus sugieren una fuerte imagen de marca, un presupuesto de marketing fuerte, recursos financieros amplios, experiencia en el sector, relación estrecha con proveedores, alto nivel de implicación del equipo humano y publicidad y equipo de marketing no convencional.

Las *oportunida*des contienen elementos valorados como positivos en el análisis del entorno general, así como aquellos que aumentan el atractivo del segmento en que opera Bebitus. Cabe considerar entre otras, la entrada en nuevos mercados, el fenómeno influencer, el fenómeno de la globalización, el creciente interés por el cuidado del niño o el crecimiento potencial de las ventas online.

6. Análisis estratégico

Ante los múltiples retos de Bebitus, como el de orientar la dirección en la que es preciso crecer, Ansoff (1965) propone un grupo de estrategias de crecimiento en función de la oferta del producto: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación.

Para la *estrategia de penetración de mercado*, Bebitus utiliza las redes sociales Facebook, Twitter, Google Plus y Youtube donde se publican concursos, promociones, secciones de entrevistas a madres y padres lo que contribuye a aumentar el público de Bebitus. También están presentes en ferias, eventos del sector, establecen acuerdos con escuelas infantiles y unidades de maternidad para dar a conocer la tienda. Bebitus tiene un acuerdo con la revista Mi Bebé que es un referente en el mercado donde los lectores conocen la marca y se sienten estimulados a comprar en la tienda.

En la estrategia de *desarrollo de productos* Bebitus ha trabajado en la inclusión de productos electrónicos analizando cuidadosamente las ventajas y oportunidades de

cada producto para asegurar su aceptación y consumo por parte de sus clientes, las nuevas tecnologías han desarrollado productos interesantes para el cuidado y vigilancia de los bebés, que han sido de gran aceptación por los padres. Además, ha incluido nuevas líneas de productos, entre ellas podemos encontrar dentro de su catálogo, una gama de productos para el cuidado de las madres y para la higiene femenina, dentro de las que se encuentran productos de moda como ropa, bolsos y complementos para las madres.

Tras la integración en Windeln.de, la estrategia de *desarrollo de mercados* de Bebitus consiste en ampliar su negocio geográficamente con la captación de clientes de otros países de Europa siguiendo la misma estrategia comercial aplicada en España durante su desarrollo como startup.

Finalmente, no todas las firmas pueden permitirse la *diversificación* de sus marcas ni todas las marcas pueden entrar en cualquier sector; sin embargo, la fortaleza económica del grupo alemán Windeln.de, le permite ahora diversificar el negocio en otras actividades.

7. Resultados

El balance de situación de Bebitus de 2017 (SABI, 2018) presenta unas inversiones financieras realizadas a largo plazo con un valor de 116.808 euros, lo cual representa una diferencia significativa con respecto a las inversiones de los años anteriores 2016 y 2015 donde las inversiones a largo plazo fueron de 14.692 y 14.693 euros, respectivamente. Este dato refleja la fuerte inversión que ha realizado el grupo Windeln.de para su expansión internacional. Con respecto a los activos corrientes, observamos que en los años 2015 y 2016 no existen inversiones en empresas del grupo asociadas a corto plazo; sin embargo, en 2017 el grupo alemán realiza inversiones por un valor de 1.326.742, lo cual demuestra la puesta en marcha de su estrategia de diversificación. Por su parte, en la Cuenta de pérdidas y ganancias se observa que en 2017 la empresa tiene ingresos por venta

de productos por un valor de 24.580.379 euros, cifra muy similar a la obtenida en el 2016; sin embargo, por prestación de servicios tiene unos ingresos en ese período de 1.108.210 euros, más del doble de lo que facturó en 2016 por este concepto. El EBIT entre 2016 y 2017 creció un 149%, cuya evolución implica un crecimiento en la rentabilidad económica de la empresa. Por su parte, el Resultado Neto de la empresa creció un 58,49% entre 2015 y 2016 y volvió a crecer un 146,7% entre 2016 y 2017, mientras que la cifra de ventas creció un 2,34% entre 2016 y 2017. Asimismo, el ROA alcanzó un porcentaje positivo del 59,32% superando los valores negativos obtenidos en los 2 años anteriores. Este crecimiento ha incrementado más la rotación de los activos que ya venía creciendo desde el 2015. Dentro de los Ratios de Endeudamiento, destaca la cobertura de intereses que ha pasado de tener un valor negativo de -30.998,35 en 2016 a un valor positivo de 20,00 en 2017. Estos datos permiten determinar que Bebitus tiene signos claros de fortaleza y ha mejorado notablemente su rentabilidad gracias al endeudamiento y al valor mostrado en el fondo de maniobra.

8. Conclusiones

La metodología aplicada para el análisis estratégico de las startups y en concreto en el caso de la firma Bebitus, ha permitido analizar de forma exhaustiva a la empresa a pesar de no haberse utilizado modelos cuantitativos ni estadísticas para el análisis de la empresa. Bebitus ha tenido un crecimiento continuo desde su constitución en el año 2011. Su modelo de negocio le ha permitido crear una estrategia de venta online novedosa frente al tradicional modelo de e-commerce que ofrecen otras empresas del sector. El crecimiento de esta startup le ha permitido realizar una expansión internacional posicionándose como uno de los referentes dentro del mercado español. Por tanto, la visión estratégica constituye una herramienta fundamental para Bebitus, compañía que ha sabido crear ventajas competitivas gracias al buen manejo de sus proveedores para ofrecer la mejor relación calidad-precio a sus clientes, junto con un servicio de atención al cliente impecable y la

integración de la cadena de valor para apoyar su estrategia de sostenibilidad. Asimismo, los datos económico-financiero analizados ponen de manifiesto que Bebitus demuestra un crecimiento y fortaleza dentro del mercado, gracias a la inversión de capital realizada por Windeln.de en 2017. Por otro lado, con un crecimiento del 149% en el EBIT durante el último período analizado (SABI, 2018) se puede observar la gran capacidad de la sociedad para obtener beneficios y para hacer frente al coste de la financiación externa. Este dato resulta relevante para los inversores y acreedores a la hora de valorar las operaciones principales de Bebitus y utilizar este valor para compararlo con otras empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Barragan, A. (2017). *El papel de las incubadoras en las universidades*. Recuperado el 12 de octubre de 2018, de http://www.coffice.do/el-papel-de-las-incubadoras-en-las-universidades/
- Bebitus (2018). Recuperado el 12 de octubre de 2018, de https://www.bebitus.com/
- BME (2017). *Bolsas y Mercados.* Recuperado el 3 de mayo de 2018 de https://www.bolsasymercados.es/esp/Home
- Blank, S. & Dorf, S. (2013). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company.* Cabrillo Highway: K&S Ranch Press.
- Díaz, C. (2015). *Aproximación descriptiva y econométrica del ecosistema de startups en España: Un análisis de los principales factores de éxito* (Tesis pregrado). Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas, España.
- Expansión (2017). *PIB de España. Producto Interior Bruto*. Recuperado el 4 de octubre de 2018 de https://datosmacro.expansion.com/pib/espana?anio=2017

- Fahey, L., y Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West.
- March, I. (2011). *Start-ups: Aprende a gestionarlas* . La Coruña: Netbiblo.
- Marketing4ecommerce.net, y Sotelo, R. (2018). *Guillem Sanz, fundador de Bebitus, tras anunciar su marcha.* Recuperado el 12 de octubre de 2018, de https://marketing4ecommerce.net/
- Porter, M. (1982). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review 85, (69-95).
- Puericultura Market (2018). *La transformación digital del retail.* Recuperado el 3 de noviembre de 2018, de http://www.puericulturamarket.com /tendencias/ 20180607/transformacion-digital-retail.aspx.
- Quiminet (2012). *El poder de negociación de los Compradores o Clientes*. Recuperado el 4 de noviembre de 2018, de https://www.quiminet.com/ empresas/poder-de-negociacion-de-los-compradores-o-clientes/
- SABI (2018). *Datos económico-financieros de Bebitus*. [documento inédito].

TURISMO, EMPRENDIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN EN EL SECTOR AGRARIO: EL CASO FRUITURISME

Manel Plana-Farran[1] y Montserrat Crespi-Vallbona[2]

[1] Departament d'Empresa. Facultat de Dret, Economia i Turisme. Universitat de Lleida. **E-mail:** manel.plana@udl.cat

[2] Departament d'Empresa. Facultat d'Economia i Empresa. Universitat de Barcelona. **E-mail:** mcrespi@ub.edu

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo adentrarse en el turismo como motor de desarrollo en áreas territoriales alejadas de los grandes centros turísticos urbanos, como efecto dinamizador de la economía, concretamente en el ámbito de la emprendedora y de la diversificación en la trayectoria agrícola familiar. Se parte de un caso de estudio, del fenómeno generado a través de *Fruiturisme*, un producto turístico desarrollado en el pequeño pueblo de Aitona (provincia de Lleida), que ofrece la experiencia visual de la floración de los campos de árboles frutales. Se pretende desgranar las características que facilitan el desarrollo y continuidad de estos proyectos para consolidarse en el mercado tanto nacional como internacional.

Palabras clave: desarrollo turístico, experiencia turística, emprendimiento rural, agroturismo, explotaciones agrarias familiares

Abstract

This study aims to delve into tourism as an engine for development in territorial areas far from the large urban tourist centers, as a dynamizing effect of the economy, specifically in the field of entrepreneurship and diversification in the family agricultural trajectory. It starts with a case study, of the phenomenon generated through Fruiturisme, a tourist product developed in the small town of

Aitona (Lleida province), which offers the visual experience of the flowering of fruit tree fields. It isintended to unravel the characteristics that facilitate the development and continuity of these projects to consolidate itself in the national and international markets.

Keywords: tourist development, tourist experiene, rural enterpreneurship, agrotourism, agricultural family business

Introducción

La imagen en portada de la revista especializada en viajes -Lonely Planet 2018- en su número dedicado a "Catalunya" de los campos en flor de Aitona (Lleida), resume la apuesta por la diversificación y el aprovechamiento del patrimonio natural que se ha hecho desde el año 2011 en este municipio, un pequeño pueblo de la comarca del Segrià, dedicado principalmente a la agricultura.

El ayuntamiento de Aitona apostó en el año 2011 por desarrollar el proyecto Fruiturisme, con el objetivo de promover turísticamente un tesoro natural y paisajístico que proporciona la actividad agraria, esto es la floración de los árboles frutales durante dos semanas, generalmente a mediados del mes de marzo. Esta floración se ha utilizado como atractivo de promoción turística, denominado "Aitona, un mar de color" (Figura 1).

Figura 1. Aitona, un mar de color Fuente: LaPometa.com y Ajuntament d'Aitona

Con este reclamo y mediante sucesivas campañas publicitarias aparecidas en diferentes medios de comunicación, la marca y el proyecto “Fruiturisme” se ha posicionado como un destino turístico de referencia en los últimos años en Catalunya. Al preguntarnos cuál es el elemento central de esta destinación turística, la respuesta es sin duda, la actividad agrícola, el arraigo a la tierra y al sector primario, así como la transformación vivida de esta tradición ancestral en los últimos años.

La transformación de las prácticas de cultivo que se han intensificado en las últimas décadas ha contribuido decididamente a moldear el paisaje y, en consecuencia, a “crear” esta destinación turística. De hecho, han sido estas nuevas prácticas las que han generado esta destinación turística. El incremento de la intensidad del capital dedicado a la agricultura, una tendencia al monocultivo, la especialización, la mecanización del campo y de sus tareas y la intensificación de la producción (Sumane et al., 2018; Suess-Reyes, 2016), conjuntamente con la extensividad de los cultivos han hecho aparecer un escenario que es el que actualmente conforma el proyecto “Fruiturisme” de Aitona. En toda esta argumentación, es necesario afirmar que el turismo rural y agrario -agroturismo- tiene una larga tradición en Europa (Sharpley y Vass, 2006) y que existen experiencias similares a las que se abordan en este capítulo (La floración de los cerezos en el Valle del Jerte en Extremadura o el “Sakurazensen” o florecimiento de los cerezos y su observación en Japón).

A la vez que el proyecto turístico ha ido creciendo, llegando a tener más de 20.000 visitantes en el año 2019, la realidad del sector agrícola ha sido muy diferente. La reducción constante de la renta agraria (Cauces, 2016), la falta de relevo generacional en las explotaciones familiares y un envejecimiento cada vez mayor de las personas que se dedican a la agricultura apuntan a un escenario difícil para su continuidad, afectando principalmente a las explotaciones familiares. En este sentido, la diversificación de actividades económicas se ha manifestado como uno

de los elementos esenciales para el desarrollo en el entorno rural y como elemento de sustento y complemento de estas explotaciones agrarias familiares.

Este capítulo se centra en la descripción de aquellas experiencias empresariales creadas en el ámbito del emprendimiento rural en el municipio de Aitona, a partir de la oportunidad que ha representado "Fruiturisme". La visita de un turismo que busca el contacto directo con la naturaleza y con aquellos productos que se generan en la misma y la oportunidad de conectar e interactuar con el productor, en medio de un entorno que se aleja de la normal actividad de compra, ha generado una oportunidad para un colectivo de personas que forman parte o han formado parte de una explotación agraria. Este colectivo, a su vez, cuenta con una experiencia en la producción de productos agrarios que les ha permitido adaptarse y mostrar su capacidad de resiliencia, a partir de esta "ventana de oportunidad" que ha proporcionado este proyecto turístico.

Las nuevas tendencias productivas agrarias han generado un escenario que, mediante el apoyo e impulso desarrollista de una administración pública, el Ayuntamiento de Aitona, y con la colaboración endógena de los vecinos de todo el municipio, se ha aprovechado para crear un producto turístico reconocido a nivel nacional, estatal e internacional. Finalmente, decir que "Fruiturisme" ha contribuido a la diversificación de la actividad empresarial de diferentes explotaciones agrarias, mostrando un ejemplo claro de la relación existente entre la creación de un proyecto turístico, la actividad emprendedora en áreas rurales y la colaboración público-privada.

1. Las Explotaciones Agrarias: Una visión general

El sector agrario se encuentra expuesto en la actualidad a unos cambios muy severos tanto a nivel económico, como social y ambiental. Cuestiones como la seguridad alimentaria, las exigencias en los estándares de calidad, los cambios en los gustos de los clientes, el cambio climático y la intensidad, conjuntamente con

una ampliación de las áreas de producción y una adaptación a la facilitación de la mecanización de las tareas del campo, han provocado la aparición de un nuevo escenario en el que se ha visto obligado a actuar el sector agrario (Alsos et al. 2011).

La volatilidad en los precios de mercados (Darnhofer et al. 2010), la aplicación de nuevas tecnologías a la actividad agraria y la necesidad de la intensificación de la producción han tenido consecuencias directas en el modelo productivo. En el caso de los árboles frutales, estas consecuencias se han visto reflejadas en las características de las explotaciones agrarias, siendo cada vez de mayor extensión, y con una cierta uniformización de cultivos y variedades.

A todo esto, se tiene que añadir las relaciones existentes entre los diferentes actores de la cadena agroalimentaria, con una asimetría manifiesta entre productores, industria transformadora y comercializadores y/o distribuidores. Es lo que se manifiesta como el "funnel-effect" o efecto embudo (Plana-Farran, 2017): un gran número de productores, una reducción sustancial de la industria transformadora y una posición preponderante de la distribución a la hora de llegar al cliente final. Esta situación ha sido abordada por diferentes normativas estatales, así como por parte de la Comisión Europea; es la llamada asimetría de la cadena de valor agroalimentaria.

Uno de los elementos que caracterizan a las explotaciones agrarias es la condición de Explotaciones Agrarias Familiares en su gran mayoría (EC, 2014). El porvenir de la agricultura en Europa se encuentra en manos de las futuras generaciones que forman parte de estas explotaciones agrarias familiares (Grubbström et al, 2017), pero a su vez los datos (EC, 2014) nos indican una falta de relevo generacional alarmante con las consecuencias que esto conlleva: abandono de tierras y de explotaciones ganaderas, despoblación, paisajes, reducción de biodiversidad (Eurostat, 2014).

Las explotaciones que continúan y que se proponen dar continuidad con la incorporación de las generaciones venideras se ven sometidas a unas

transformaciones que no tienen comparación con periodos anteriores. La Europa Rural en su conjunto y las Explotaciones Agrarias Familiares se ven sometidas a numerosos cambios que afectan la viabilidad y la continuidad de las explotaciones agrarias familiares desde el punto de vista económico, social, ecológico y de transmisión de conocimiento específico.

La literatura especializada en el ámbito agrario ha identificado los siguientes aspectos que han "percutido" en la transformación a la que se tiene que hacer frente por parte del sector agrario y principalmente, por parte de las explotaciones agrarias familiares:

- La globalización del mercado.
- La reducción de la capacidad de negociación en la cadena de valor.
- Cambios en la Política Agraria
- Modificación de las demandas de los clientes.
- Modificación de la cadena de valor.
- El cambio climático.

Ante este escenario, uno de los elementos clave es la capacidad de adaptación a los cambios que se están dando en el sector agrario. Milestad et al. (2012) sostienen que en las últimas décadas han habido modificaciones tan profundas en la comprensión de los sistemas agrarios, que las explotaciones agrarias ya no pueden ser vistas como un elemento estable del propio entorno.

Esta visión debe ampliarse a la actividad transformadora y comercializadora del producto agrario. También a la apuesta de diversificación de las actividades que pueden derivarse de una oportunidad creciente como es el turismo que valora la esencia de un producto que se asocia a una experiencia auténtica como puede ser el proceso de producción, elaboración y transformación de productos agrarios. Milestad et al. (2012) argumentan que las explotaciones agrarias se fijan como

unidades que evolucionan y se adaptan, y que es esta misma capacidad la que las hace hábiles para dar respuesta a un entorno de cambio continuo.

2. El sector agrario: un escenario de cambio constante

Los agricultores no solo tienen que enfrentarse a la incertidumbre sobre la dirección de las políticas agrarias y de los mercados, también tienen que hacer frente a las demandas contradictorias de incrementar la producción de alimentos para sustentar a la cada vez más creciente población mundial y a su vez reducir el impacto ecológico de los métodos de producción intensiva (Darnhofer et al., 2016). Se adivina la necesidad de un nivel de conocimientos y de especialización cada vez mayores y más exigentes en las personas que se dedican o quieren dedicarse a la agricultura.

La obtención de un producto agrario saludable, cumpliendo con las normativas exigidas y adaptado a las demandas de los clientes de la propia cadena agroalimentaria hasta llegar al cliente final, así como la necesidad de observar unas prácticas medioambientalmente sostenibles requieren incrementar el nivel de preparación y de conocimientos del productor agrario que van más allá del conocimiento específico derivado de las características de cada explotación agraria o del conocimiento adquirido en el propio desempeño en el ámbito de las explotaciones agrarias familiares (Kenedy 1991).

Los requisitos de trazabilidad de producto y la reducción de elementos que puedan perjudicar al medio ambiente, la aplicación de técnicas para la obtención del máximo aprovechamiento de recursos finitos, así como el uso y la aplicación de las nuevas tecnologías en la agricultura, exigen una preparación y una adaptabilidad cada vez mayor en aquellas personas que se dedican a la agricultura o se están formando para su dedicación.

Además de estas exigencias de conocimiento y de formación necesarias para la explotación agraria, se necesita unas habilidades mínimas ante un escenario de

mercado cada vez más dominado por cambios profundos que afectan a la volatilidad de los precios en el mercado de productos agrarios o la necesidad de proporcionar el alimento necesario a la sociedad. (Suess-Reyes, 2016).

La aparición de nuevas circunstancias en un entorno cada vez más globalizado ha provocado la necesidad y la existencia de una capacidad de adaptación y resiliencia en todas las actividades y sectores económicos, también en el sector agrario. La capacidad de adaptación tiene diferentes esferas según Darnhofer et al. (2016). Estos autores sostienen que una de ellas se basa en la capacidad del propio agricultor de utilizar los recursos que tiene entre sus manos, qué opciones y qué potencialidades percibe al respecto, respondiendo de una forma diferente, en función de sus propios valores. Dentro de esta misma esfera, estos autores también hablan de la capacidad personal de adaptación, así como de la influencia que el entorno puede llegar a ejercer sobre la figura del agricultor. A todos estos requisitos también se le debe añadir la formación recibida y la capacidad de integrar y aplicar esta en su actividad diaria.

Esta capacidad de adaptación del sector agrario viene dada también por la iniciativa de diversificación de actividades de las explotaciones agrarias, principalmente familiares. La diversificación del negocio puede ir desde la ampliación de productos cultivados, a la elaboración de productos gourmet a partir de la propia materia prima, inclusive a la especialización en la elaboración de un producto artesanal con un alto valor añadido, cuya comercialización se realiza utilizando una cadena de venta casi directa con el cliente final o con proveedores que comercializan productos artesanales o “cuasi-artesanales”.

Al respecto de los conocimientos y las habilidades necesarias para abordar con una cierta solvencia un período de cambios constantes se debe tener en cuenta aquellos que derivan tanto del conocimiento interno de la explotación agraria, como los que pueden adquirirse mediante la formación reglada, continuada o como producto de la socialización de los agricultores o de los futuros agricultores que se incorporarán en las explotaciones agrarias familiares o iniciarán una actividad propia. Autores

como Kenedy (1991) hablan del capital específico de conocimiento de las explotaciones agrarias “farm-specific-capital”, referido al conocimiento que se va adquiriendo mientras se está trabajando en una explotación. Esta descripción está muy en la línea de lo que Corsi (2004) afirmaba del conocimiento específico en las explotaciones agrarias familiares y que se transmitía entre generaciones y por el acto de la dedicación y convivencia inter-generacional. Además, este autor sostiene la importancia de este tipo de conocimiento de la agricultura referida a cada explotación y negocio agrario, i. e. la diversidad de suelos, climatología y otros elementos específicos.

3. El turismo: motor de desarrollo económico

El turismo es considerado uno de los motores más importante de desarrollo y crecimiento local. Además, se considera que sus empresas son las pioneras en crear felicidad (Pearce, 2009; Pearce et al. 2011). Así, se constata que en los últimos años se asiste a una proliferación de rutas e itinerarios turísticos en cualquier rincón del planeta (Hernández Ramírez, 2011; López-Guzmán y Sánchez Cañizares, 2008; Rengifo, 2006, Cardoso et al., 2018), con la voluntad de descubrir parajes insólitos y repletos de autenticidad, donde la cultura y el saber local son uno de los requisitos primordiales (Salazar, 2005; Crespi-Vallbona y Mascarilla-Miró, 2020).

El desarrollo competitivo de un destino turístico necesita de recursos y atractivos susceptibles de ser adecuados y preparados para ser admirados (Ritchie y Crouch, 1993) y de campañas de publicidad y marketing planificadas para gestionar los atributos del destino y crear conciencia de marca (Crouch y Ritchie, 1999; Cracolici, et al., 2008). Los destinos que buscan su ventaja competitiva y sostenible en el sector turístico deben construir una imagen atractiva para los visitantes (Glinska y Florek, 2013), un relato que genere un impacto positivo de comportamiento leal y recomendación. Los destinos deben buscar y definir sus principales características en las que basar la imagen a proyectar (Glinska y Florek, 2013). Es necesario tener

en cuenta que la imagen de un destino cambia con el tiempo, y son indispensables acciones continuadas para hacer un seguimiento, control y promoción positiva de las imágenes que se proyectan, para rectificar las deficiencias y anular las percepciones negativas. Por tanto, no siempre los itinerarios se convierten en rutas turísticas exitosas, sino que precisan ser convertidas en viables, atractivas y, en consecuencia, comercializables (Pulido, 2006).

Los turistas se ven atraídos por aquellas experiencias satisfactorias que el destino produce, que manifiestan un valor añadido. Por el contrario, declina su interés ante aquellos recursos que resultan repetitivos, sin un ápice de diferenciación, debido principalmente a una sobreexplotación del producto y a una (sobre)exposición a estímulos homogéneos (Davey, 2005). Moreira y Iao (2014) definen el cansancio de un destino desde la perspectiva del viajero como consecuencia de una excesiva explotación que afecta negativamente a la imagen del destino y genera un decrecimiento de la intención de viaje. La saturación de los espacios debido a un excesivo número de visitantes y la excesiva mercantilización del producto tienen este efecto negativo. No en vano, cuando se analizan los impactos del turismo, a los tradicionales pilares de la sostenibilidad (económico, sociocultural y medioambiental) se le añade el análisis del destino, desde el punto de vista de la calidad de la experiencia que se ofrece al turista (Crespi-Vallbona et al., 2019).

Paralelamente, el ciclo de vida de un destino de Butler (1980) presenta diferentes estadios desde que un destino se desarrolla hasta que llega a su declive, con las fases de exploración, implementación, desarrollo, consolidación, saturación, declive y (o) rejuvenecimiento, en los que el número de llegadas de turistas varía según la fase. Morgan y Pritchard (2002) aplicaron el concepto de ciclo de vida de un destino al concepto de marca de destino a través de (1) de moda (atrae a los visitantes pioneros y que buscan estar “en la onda”, seguir la moda, seguir las tendencias que se generan), (2) famoso (se mantiene en la mente del consumidor porque ofrece novedades), (3) familiar (consciente para muchas personas, pero que ha perdido atractivo) y finalmente (4) fatiga (pierde visitantes).

En la fase de exploración y desarrollo de un destino turístico el diseño de sus productos y su imagen se convierten en tendencia, están de moda pues introducen algo nuevo, diferente, singular a la oferta existente. Y su habilidad y ventaja competitiva consiste en actuar mejor que sus rivales en aquello que es vital para los turistas (Hassan, 2000; Dwyer y Kim, 2003). D'Hartserre (2000:23) define la competitividad como "la habilidad de un destino de mantener su posición en el mercado y compartir y (o) mejorarlo en el tiempo". Ser un destino turísticamente competitivo, supone una mejora de la economía para los residentes (Dwyer y Kim, 2003), así como el desarrollo y prosperidad de la comunidad (Glinska y Florek, 2013). Ritchie y Crouch (2000) consideran que la competitividad viene de la mano de un desarrollo sostenible no solo económicamente, sino también ecológico, social y cultural.

4. Agroturismo o turismo rural

El desarrollo del turismo rural y del agroturismo se ha incrementado en las últimas décadas (Sharpley y Vass, 2006). Viene de la mano del declive que protagoniza el sector agrícola (Busby y Rendle, 2000) y de la voluntad de las familias productoras de reinventarse, de buscar alternativas a sus menguantes ingresos económicos. En este sentido, es prolífica la producción académica que ha analizado cómo los agricultores han encontrado en la actividad turística una alternativa a su negocio, una posibilidad de diversificarse para ganarse la vida (Lobo et al., 1999; Jolly y Reynols, 2005; McIntosh y Bonnemann, 2006).

Por otro lado, para los consumidores, el agroturismo es la posibilidad que tienen los urbanitas de conectar con la tierra, de sentir su arraigo con la esencia y la simplicidad de la vida. En este sentido Choo y Petrick (2013) han analizado los encuentros entre los agroturistas y los proveedores de los servicios, los residentes y entre otros turistas amantes del ámbito rural para conocer el nivel de satisfacción de los agroturistas en estos encuentros sociales de intercambios de experiencias.

Los turistas manifiestan una vital necesidad de interactuar socialmente con los residentes locales, los proveedores de los servicios (Solnet, 2007) y otros clientes (Huang y Hsu, 2010). Es especialmente importante el concepto de servicescape basado en ambiente físico creado entre los proveedores del servicio y los clientes.

5. Caso de estudio: "Fruiturisme"

Según la propia descripción del proyecto, *Fruiturisme* se identifica como "un proyecto pionero, iniciado en Aitona (Lleida) que, mediante la difusión del mundo de la fruta dulce local, pretende impulsar la dinamización económica del entorno". Además, se establece que su objetivo principal es "dar a conocer la cultura de la fruta, y la transmisión de los valores de la agricultura de regadío, siendo el turismo el canal de difusión". Otra función atribuida al proyecto es la de "querer ofrecer actividades que hagan sentir el gusto por la fruta y que, a su vez, pongan en valor el patrimonio, el paisaje y la cultura de Aitona". Existen dos elementos más dentro del mismo: por un lado, la promoción de las tierras cultivadas de Aitona como destino turístico y, del otro, generar nuevas oportunidades de desarrollo económico del territorio.

El proyecto empezó sus andaduras en 2011, contando con un crecimiento exponencial del número de visitantes año tras año, convirtiéndose en un reclamo de temporada, uno de los hitos más relevantes del país a nivel de turismo agrario. En lo que se refiere al número de visitantes, se ha pasado de los 1500 del primer año a los 18.000 del año 2018, llegando a los casi 20.000 en 2019, destacando también las distintas nacionalidades. No solo se trata de turismo doméstico, sino también internacional.

Fruiturisme no solo ha sido reconocido por parte del público mediante el incremento de sus visitas, también ha recibido el reconocimiento por parte de la Generalitat de Catalunya, siendo galardonado en el año 2019 como "la mejor experiencia turística", galardón que entregó la Conselleria d'Empresa i Coneixement

en nombre de la Generalitat de Catalunya. Esta distinción es uno de los máximos reconocimientos en materia turística otorgados por la Generalitat de Catalunya que cada año reconoce al sector turístico catalán su contribución a que Catalunya sea una destinación turística referente a escala internacional.

A raíz del auge de visitantes al municipio, surgen diversas actividades de emprendimiento de productores locales que o bien se han creado y/o reforzado a partir del proyecto "Fruiturisme".

Las actividades empresariales identificadas son las siguientes:

- *Tabollet i Montllobé*. Quesería artesanal regentada por un matrimonio, elaborando diferentes tipos de queso de cabra, entre los que destaca el "tabollet", nombre con el que se conoce a los vecinos de Aitona.
- *Pangea Chocolate*. Elaborador artesanal de chocolate. El emprendedor de esta actividad se dedicó durante un tiempo a la explotación agraria familiar, dedicándose a otras actividades posteriormente. Su "retorno" al sector agroalimentario desde un punto de vista artesano fue fruto de esa pasión latente que siempre existe con aquellas personas que han estado ligadas a la agricultura. Cabe destacar el reconocimiento del producto elaborado, habiendo obtenido diferentes premios internacionales por parte de la *Academy of Chocolate Awards*, en los años 2016, 2017 y 2018.
- *Nous Calzada*. Esta explotación agraria familiar es un claro ejemplo de diversificación del producto producido y elaborado. A la explotación agraria familiar dedicado a la fruta se le ha incorporado la producción y comercialización de nueces de producción integrada.
- *Melmelades Cal Kika*. Esta actividad la realizan dentro de la empresa familiar agraria un matrimonio que ha diversificado su negocio añadiendo a la propia producción de fruta, la elaboración de mermeladas, zumos y almíbares, con el producto estrella llamado "chirlets", perlas de nectarina que permiten disfrutarlas durante todo el año como producto gourmet.

- *Cervesa Artesana Marxantó*. Otro caso de negocio familiar nuevo, pero con una intensa relación con el entorno en el que se ha creado. Estas cervezas se caracterizan principalmente por su gran apuesta y promoción de la fruta local, ayudando a difundir la calidad y variedad únicas de su fruta y valorando el esfuerzo y trabajo de sus agricultores locales.
- *Torre Roca*. Este negocio familiar, continúa con su actividad productora añadiendo la elaboración de mermeladas y confituras hechas a partir de los frutos obtenidos en sus propias fincas. Además, a la propia actividad productora se le ha añadido la restauración en la propia masía de la finca y la adaptación de este edificio para alojamiento de turismo rural. Cabe decir el interés histórico de la misma ya que este edificio se tiene constancia de su existencia desde el siglo XIV.
- *Mel de l'Oest*. Negocio de una joven apicultora, que mediante la floración que se da en Lleida le permite producir y comercializar directamente diferentes tipos de miel. Esta actividad se inició en 2016.

6. Conclusiones

El emprendimiento rural tiene mayor fortaleza cuanto más vinculado se encuentra a una experiencia turística que permite atraer visitantes concienciados con la naturaleza, el apego a la tierra y el contacto directo con el productor-artesano.

Es pertinente remarcar que el elemento común de estas actividades emprendedoras parte de dos ejes principales; en primer lugar, la vinculación con el sector agrario, de forma más directa o indirecta, en el momento actual o en algún período anterior de la vida de todas estas personas o explotaciones familiares que han iniciado o diversificado su negocio; y en segundo lugar, el peso en el desarrollo de los mismos de la existencia de un proyecto de turismo agrario "Fruiturisme", que aglutina y crea sinergias.

Este capítulo nos indica la intensa relación del emprendimiento rural con la existencia de un proyecto turístico que además se encuentra íntimamente ligado a un período concreto de la explosión de vida y de colores que representa el "mar rosa". Este proyecto, posteriormente, permite explicar todo el proceso y todas las fases existentes en la producción, recolección, transformación y venta de fruta dulce (melocotones, nectarinas, paraguayos y platerinas).

Finalmente, cabe remarcar la vinculación del sector productivo y transformador del municipio con el propio proyecto, vinculándolo a su propia actividad y presentándose como un atractivo más de la oferta de turismo agrario.

BIBLIOGRAFÍA

- Alsos, A; Carter, S. y E. Ljunggren (2011) *The Handbook of Research on Entrepreneurship in Agriculture and Rural Development*. Edward Elgar Publishing, Uk.
- Busby, G. y Rendle, S. (2000). *The transition from tourism on farms to farm tourism*. Tourism Management, 21, 635-642.
- Butler, R. (1980). *The concept of a tourist area life cycle of evolution: implications for management of resources*. The Canadian Geographer, 24(1), 5-12
- Cauces Revista, (2016). Número 31. Cuadernos del Consejo Económico y Social. Pp: 92-93
- Cardoso, L., Pereira, A. M. y Marques, I. A. (2018). *Turismo de raíces rutas de la memoria de la diáspora portuguesa. Un modelo de evaluación de motivaciones.* Estudios y perspectivas en turismo, 27(2), 213-232.
- Choo, H. y Petrick, J. (2013), *Social interactions and intentions to revisit for agrotourism service encounters*. Tourism Management, 40, 372-381

- Cracolici, M., Nijkamp, P. y Rietveld, P. (2008). *Assessment of tourism competitiveness by analyzing destination efficiency*. Tourism Economics, 14(2), 325-342.
- Crespi-Vallbona, M, Domínguez-Pérez, M. y Mascarilla Miró, O. (2019), *Urban food markets and their sustainability: the compatibility of traditional and tourist uses.* Current Issues in Tourism, 22 (14), 1723-1743
- Crespi-Vallbona, M. y Mascarilla-Miró, O. (2020), *Wine lovers: their interests in tourist experiences.* International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research, 14 (2), 239-258 https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0095
- Corsi, A. (2004) *Intra-family succession in Italian farms*. Documento para la conferencia SFER: Les mutations de la famille agricole: Conséquences pour les politiques publiques. Abril 2004. París, Francia.
- Crouch, G. I. y Ritchie, J. B. (1999). *Tourism, competitiveness, and societal prosperity*. Journal of business research, 44(3), 137-152.
- Darnhofer, I.; Fairweather, J. y Moller, H. (2010) *Assessing a farm's sustainability: Insights from resilience thinking.* International Journal of Agricultural Sustainability, 8(3) 186-198.
- Darnhofer, Ika & Lamine, Claire & Strauss, Agnes & Mireille, Navarrete. (2016). *The resilience of family farms: Towards a relational approach*. Journal of Rural Studies. 44. 111-122. 10.1016/j.jrurstud.2016.01.013.
- Davey, G. (2005), *"What is museum fatigue?"* Visitor Studies Today, 8 (3), 17-21
- D'Harteserre, A. (2000) *Lessons in managerial destination competitiveness in the case of Foxwoods Casino resort*. Tourism Management, 21 (1), 23–32
- Delgado, Manuel. (1999). *El animal público, hacia una antropología de los espacios públicos*. Barcelona, España: Anagrama.
- Dwyer, L. y Kim, C. (2003). *Destination competitiveness: determinants and indicators.* Current Issues in Tourism, 6(5), 369-414

- European Commission (2014) *Family Farming in Europe: Challenges and Prospects* http://www.europarl.europa.eu/studies
- Eurostat, S. E. (2014). *Agriculture statistics-family farming in the EU*. Farm Structure Survey.
- Glinska, E. y Florek, M. (2013). *In searching for town brand distinguishing features – local leaders' inner perspective*. International Journal of Academic Research, 5(4), 200-205.
- Joosse, Sofie y Grubbström, Ann. (2017). *Continuity in farming - Not just family business.* Journal of Rural Studies. 50. 198-208. 10.1016/j.jrurstud.2016.11.018.
- Hassan, S. S. (2000). *Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry*. Journal of travel research, 38(3), 239-245.
- Hernández Ramírez, J. (2011) *"Los caminos del patrimonio. Rutas turísticas e itinerarios culturales"*. Pasos - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 9(2), 225-236
- Huang, J. y Hsu, C. H. C. (2010). *The impact of customer-to-customer interaction on cruise experience and vacation satisfaction.* Journal of Travel Research, 49, 79-92.
- Jolly, D. A. y Reynolds, K. A. (2005). *Consumer demand for agricultural and on-farm nature tourism*. UC Small Farm Center Research Brief.
- http://www.sfc.ucdavis.edu/agritourism/agtourbrief0601.pdf.
- Kennedy, L. (1991). *Farm succession in modern Ireland: elements of a theory of inheritance* 1. The Economic History Review, 44(3), 477-499.
- Lobo, R. E., Goldman, G. E., Jolly, D. A., Wallace, B. D., Schrader, W. L. y Parker, S. A. (1999). *Agritourism benefits agriculture in San Diego County.*
- http://www.sfc.ucdavis.edu/agritourism/agritourSD.html.
- López-Guzmán, J. y Sánchez Cañizares, S. (2008). *La creación de productos turísticos utilizando rutas enológicas*. Gastronomic and wine tourisme, 6, 159-171.

- McIntosh, A. J. y Bonnemann, S. M. (2006). *Willing workers on organic farms (WWWOF): the alternative farm stay experience*. Journal of Sustainable Tourism,14(1), 82-99.
- Milestad R., Dedieu B., Darnhofer I. y Bellon S. (2012) *Farms and farmers facing change: The adaptive approach*. In: Darnhofer I., Gibbon D., Dedieu B. (eds) Farming Systems Research into the 21st Century: The New Dynamic. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-4503-2_16
- Moreira, P. y Iao, C. (2014). *A longitudinal study on the factors of destination image, destination attraction and destination loyalty*. Journal of Social Sciences, 3(3), 90-112.
- Morgan, N. y Pritchard, A. (2002). *Contextualizing destination branding.* Destination branding: Creating the unique destination proposition, 11-41.
- Pearce, P. (2009). *The Relationship Between Positive Psychology and Tourist Behavior Studies*. Tourism Analysis, 14(1), pp. 37-48.
- Pearce, P., Filep, S. y Ross, G. (2011). *Tourists, Tourism and the Good Life.* London, New York: Routledge.
- Plana-Farran, M. (2017): *Succession and continuity of family business in the Agri-food chain: Family farms and the cooperative behaviour*. Eiasm Workshop on Family Firm Management Research "Creativity and Family Business".
- Pulido, J. I. F. (2006), *¿Por qué no funcionan turísticamente algunos itinerarios o rutas culturales?* Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, 60, 110-113
- Rengifo, J. I. G. (2006), *Rutas culturales y turismo en el contexto español.* Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, 60, 114-125
- Ritchie, J. R. y Crouch, G. I. (2000, June). *Are destination stars born or made: Must a competitive destination have star genes*. In Lights, Camera, Action-31st Annual Conference Proceedings.

- Ritchie, J. B. y Crouch, G. I. (1993). *Competitiveness in international tourism: A framework for understanding and analysis*. World Tourism Education and Research Centre, University of Calgary.
- Quevedo, Rubén & Milán, María & López-i-Gelats, Feliu. (2019). *Pathways of incorporation of young farmers into livestock farming*. Land Use Policy. 10.1016/j.landusepol.2019.03.052.
- Salazar, N. B. (2005). *Tourism and glocalization "local" tour guiding*. Annals of tourism research, 32(3), 628-646.
- Sharpley, R. y Vass, A. (2006). *Tourism, farming and diversification: an attitudinal study.* Tourism Management, 27, 1040-1052.
- Solnet, D. (2007). *Employee-customer linkages: a social identification perspective in a hotel industry context*. Journal of Hospitality and Tourism Management, 14 (2), 129-143.
- Suess-Reyes, J. y Fuetsch, E. (2016) *The future of family farming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies*. Journal of Rural Studies, 47(A) 117-140.
- Šūmane, S., Kunda, I., Knickel, K., Strauss, A., Tisenkopfs, T., des Ios Rios, Rivera, M. Chebach, T. y Ashkenazy, A. (2018). *Local and farmers' knowledge matters! How integrating informal and formal knowledge enhances sustainable and resilient agriculture.* Journal of Rural Studies, 59, 232-241.

KARICIA: ANÁLISIS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA COSMÉTICA

Jordi Ojeda Rodríguez, Miren Nerea Zabala Ormaechea y José Luis del Olmo Arriaga

Instituto de Ciencias Empresariales (IMF), adscrito a la Universidad Camilo José Cela. Máster en Dirección de Empresas. **E-mail:** jojeda@imfice.es

Resumen

A través del este estudio se realiza un análisis estratégico de Karicia, empresa especializada en el sector de la cosmética natural y ecológica, en el año 2018. Para ello, se ha tenido en cuenta el entorno de la organización, identificando los factores internos y externos que afectan el desarrollo de sus actividades e impiden el logro de los objetivos. Este análisis se fundamenta en el complejo y competitivo entorno actual del sector de la cosmética y la belleza. Dicho análisis se realiza en consistencia con las políticas y los objetivos que rigen las actividades de Karicia, lo que ha permitido obtener una visión estratégica lo más ajustada a la realidad del período temporal analizado.

Palabras Clave: Estrategia empresarial, Cosmética, Belleza, Karicia

Abstract

Through this study, a strategic analysis of Karicia, a company specialized in the natural and ecological cosmetics sector, in the year 2018. For this, the environment of the organization has been taken into account, identifying the internal and external factors that affect the development of its activities and prevent the achievement of the objectives. This analysis is based on the complex and competitive current environment of the cosmetics and beauty sector. This analysis is carried out in consistency with the policies and objectives that govern Karicia' activities, which has allowed obtaining a strategic vision as closely adjusted to the

reality of the analysed time period.

Keywords: Business strategy, Cosmetics, Beauty, Karicia

Introducción

El ámbito de actuación empresarial ha experimentado en los últimos años cambios radicales debido a la globalización de las economías y de los mercados. Ello implica nuevos retos y desafíos para la competitividad empresarial. Por ello, en escenarios cada vez más inestables y complejos, el valor de la información se ha convertido en un instrumento necesario para la toma de decisiones.

La presión que sufren las empresas de cualquier sector y tamaño, y en concreto las del sector de la cosmética, en este entorno globalizado, exige planificar estratégicamente sus recursos (capital intelectual, marketing, innovación tecnológica, sistemas logísticos y de distribución eficientes, etc.), con objeto de alcanzar el éxito mediante el logro de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

En este contexto, existe un núcleo de emprendedores que han apostado por innovar y apostar por los productos naturales, como es el caso de Karicia, que ofrece una gama de cosméticos de máxima calidad desarrollados en su laboratorio de cosmética biológica y natural, con objeto de alcanzar el éxito mediante la consecución de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo Karicia (2019).

Las hipótesis que se plantean en el presente trabajo se concretan en las siguientes: la aplicación de herramientas de *management* estratégico adaptadas a las empresas en el sector de la cosmética y belleza mejoran sus posibilidades de pervivencia en el mercado y reducen su incertidumbre y riesgo al fracaso; mientras que el análisis estratégico constituye una herramienta esencial de proyección de futuro para una empresa familiar como Karicia, con un desarrollo de productos que está en consonancia con los valores personales de los accionistas, elaborando fórmulas exclusivas que los hace únicos e inimitables.

La metodología aplicada es de carácter exploratorio y descriptivo, donde se realiza un análisis de la información sobre el trabajo objeto de estudio, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posiciones y estado actual del conocimiento respecto a dicho tema.

1. El contexto sociocultural de la cosmética

En los últimos años el sector de la cosmética se ha transformado completamente. Internet, las nuevas generaciones y el nuevo concepto de belleza han cambiado por completo los patrones de compra de los consumidores. En la actualidad, la belleza, va más allá de lo físico. La población ya no busca un producto, sino una experiencia sensorial y la personalización del producto se ha convertido en algo imprescindible para el consumidor. Esta personalización trata de generar una relación entre empresa y cliente, sobre la base de un conocimiento previo que permita adaptarse a sus gustos y preferencias, generando con ello una mayor conexión emocional con las personas (Alcaide, 2017).

Gracias a Internet, los consumidores están mucho más informados y, por tanto, también son más exigentes. Sin embargo, la información no siempre es veraz. Por ejemplo, la mayor parte de individuos ya no quieren productos que contengan parabenos, un ingrediente que actúa como conservante en la mayor parte de productos cosméticos y que se lleva usando desde hace 70 años. Es decir, si una marca o un medio de comunicación indica que los parabenos no son buenos, la población busca productos que indiquen en su packaging "libre de parabenos". De hecho, cada vez más marcas tienen productos a los que añaden la etiqueta *parabens free* con la intención de dar al consumidor lo que busca y cada vez más consumidores también buscan productos *cruelty free*, ya que se oponen a cualquier tipo de pruebas de productos con animales.

Las nuevas generaciones piden algo más que la calidad del producto. Cada vez se preocupan más por el cambio climático y por consumir el mayor número posible de

productos que respeten el medio ambiente. Los consumidores también tienen en cuenta de dónde procede el producto, dónde se ha cultivado o dónde se ha fabricado, y fidelizándose con marcas que apoyan causas o donan dinero a asociaciones vinculadas a distintos proyectos sociales.

La llegada al mercado de consumo de la generación *millenial* ha marcado un antes y un después de las formas de consumo. Este segmento de consumidores son nativos digitales que prefieren comprar por Internet o a través de dispositivos móviles. Además, en este contexto, surgen nuevos prescriptores de belleza y moda (*influencers* y *youtubers*) a quienes siguen constantemente. Tanto ha supuesto el fenómeno *influencer* que la mayor parte de marcas prefieren hacer una acción con ellos que mediante un anuncio o cualquier otra acción convencional, ya que una sola foto de Instagram puede dar la vuelta al mundo, acumular millones de *likes* y visualizaciones en sólo unas horas (Fashion & Arts, 2019).

En este contexto, diferenciarse es lo más básico y esencial para que un consumidor elija una marca determinada. Todas las firmas ofrecen más o menos los mismos productos y la diferencia está en la forma de producir, en el lugar, con qué valores se identifica la marca, qué defiende y por qué apuesta. Al final, de igual forma que los seres humanos se relacionan con individuos afines a ellos o con similitudes en la forma de ver la vida, las marcas deben apostar por un mensaje y una forma de vida. De esta manera, los consumidores se sienten identificados con un estilo de vida y acaban consumiendo productos de sus marcas favoritas.

Además, el sector de la cosmética está cada vez más enfocado a la macrotendencia actual: la ecología y los productos naturales y no testados en animales. Todas esas etiquetas han hecho que nazcan numerosas marcas como Tata Harper Skincare, Maminat, Herbivore Botanicals o Indie Lee. Se trata de firmas de belleza que promueven tendencias para resaltar su propia personalidad y que buscan conseguir clientes que formen parte de la marca, que lleven una vida sana y que cuiden tanto el interior como el exterior.

2. Introducción a Karicia

Karicia es la marca comercial de la empresa Bindu 2013, S.L., empresa especializada en el sector de la cosmética natural y ecológica, creada con el objetivo de trasladar a cada persona el poder de la naturaleza a través de la cosmética, una cosmética natural, ecológica y responsable que actúa desde el interior para engrandecer la belleza de las personas.

Desde su laboratorio y centro de trabajo en Santalecina (Huesca, España) desarrollan las fórmulas de sus productos, así como su fabricación, envasado y expedición. Su exclusividad está en la calidad de los principios activos naturales que extraen de las plantas, algunas de ellas recogidas en la comarca, del uso de aguas vitalizadas, así como del trabajo de un equipo familiar.

Su estrategia empresarial pasa por los siguientes aspectos: favorecer el desarrollo de las zonas rurales, apoyar el comercio justo y una economía sostenible; utilizar únicamente envases reciclables; reutilizar los residuos de plantas generados como compostaje; respetar la vida de los animales sin experimentar con ellos; y aplicar criterios ecológicos en todas sus actividades

Su proyecto se basa en una economía humanizada donde parte de los beneficios empresariales reviertan siempre en la sociedad mediante acciones de difusión y formación. Asimismo, la filosofía de Karicia está intrínsecamente ligada a la naturaleza, a las personas, al desarrollo sostenible y a una manera de ver la vida más ecológica, expresándola a través del compromiso con las personas y proporcionando belleza de forma natural, simple y eficaz, respetando las funciones vitales del cuerpo y el bienestar emocional.

3. Análisis del entorno

En este apartado se analizan los factores del macroentorno y microentorno que influyen en la compañía; para ello se trabaja con las herramientas PEST (Fahey & Narayanan, 1986) y las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1982).

3.1. Análisis PEST

Se trata de comprender los ciclos del mercado y su posición competitiva. Estos factores se clasifican en cuatro bloques: político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico.

En un entorno global como el actual, los *factores políticos y legales* pueden ejercer una gran influencia, tanto en la oferta como en la demanda de los productos cosméticos. Esta industria constituye uno de los sectores más fuertemente regulados en el ámbito de productos de consumo, tanto a nivel nacional como europeo. Las exigencias legales en los métodos de fabricación y de distribución pueden condicionar el éxito o fracaso de las empresas, como es el caso de Karicia.

Los factores más relevantes en este apartado se recogen a continuación:

- La protección y defensa de los consumidores. Todos los productos cosméticos y de perfumería que hay en el mercado español (y en toda Europa) están regidos por la legislación europea. Concretamente, por el Reglamento número 1223/2009 de Productos Cosméticos que, entre otros aspectos, busca garantizar la calidad, seguridad y eficacia de los ingredientes, la composición, el proceso de fabricación y el envase.
- Marca registrada. La protección legal de la marca es un requisito imprescindible para cualquier empresa; tiene la ventaja de que otorga al titular acciones judiciales en el caso de copia, bien sea del símbolo, logotipo u otros signos identificativos de la marca.
- Publicidad encubierta. El auge de la cosmética y la belleza ha traído consigo un boom de *bloggers* en todo el mundo. Aunque muy pocos llegan a ser influyentes, todos ellos están expuestos a riesgos legales. El más claro es el de la publicidad encubierta: si una firma paga para que en el blog salga un determinado producto, el lector debe saberlo.

Los *factores económicos* como la expansión o la recesión o las tasas de interés afectan a las decisiones de precios porque afectan al consumo, a las percepciones de los consumidores sobre el precio del producto y su valor, y a los costos de producción y ventas de un producto.

Los cambios *sociales y culturales* experimentados en la sociedad han sido muy relevantes en las últimas décadas. Estos cambios se han visto favorecidos, entre otros aspectos, por los efectos de la globalización. Cabe considerar, por ejemplo, el impacto de los grupos de música popular, personalidades de las películas y otras celebridades en las normas de estilo de peinado, ropa y complementos de los jóvenes (Kotler y Armstrong, 2013), así como los estilos de vida saludable. Las personas se preocupan mucho más por su aspecto físico y demandan productos para sentirse a gusto consigo mismos y para sentirse aceptados en su grupo social. Además, en el caso de España, hay que tener en cuenta un contexto de envejecimiento de la población y la incorporación progresiva del cliente masculino al consumo de productos de cosmética.

Los *factores tecnológicos*, cabe señalar que la tecnología está cada vez más presente en el sector de la cosmética. Las innovaciones que se van introduciendo a través de la I+D en el sector condicionan a las empresas de forma decisiva. Por tanto, este entorno tecnológico debe responder a las exigencias del mercado, para convertirse en un factor determinante del crecimiento empresarial, de la consecución de un mayor nivel cualitativo y de una mayor competitividad.

3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de Rivalidad ampliada, creado por Porter (1982) es de gran utilidad para determinar el nivel de competencia y de rentabilidad de un mercado. Por ello, el análisis del mercado y del sector de la cosmética, aplicando el modelo de las Cinco fuerzas de Porter permite establecer estas fuentes de competencia que pueden influir en el desempeño de Karicia.

Respecto al *poder de negociación de los clientes*, cada vez hay mayores actores en el mercado de la cosmética con ofertas heterogéneas, tanto en productos de gama alta, como de gama media o baja; por ello, el poder de negociación de los clientes frente a las diferentes marcas es relativamente alto, ya que tienen un abanico de productos más amplio donde ejercer su derecho a elegir. Pero el comportamiento es distinto según el segmento del mercado. En el caso de los clientes de gama alta, estos son, en general, estables y no cambian sus hábitos de compra y consumo ante entornos económicos desfavorables, aunque a veces mezclan diferentes marcas y estilos con productos de gama alta y artículos de gama baja. El comprador de gama media o baja satisface sus necesidades recurriendo a diversos establecimientos o compra por Internet, dado que exceptuando aquellos productos que están bien diferenciados, el resto son relativamente similares. El coste de cambio de unos productos a otros es relativamente bajo. Son, en general, poco fieles, lo cual implica que los establecimientos comerciales *offline* y *online* traten de ofrecer el precio, calidad y servicios que estos demandan para tratar de fidelizarlos.

Los *productos o servicios sustitutivos* en el caso de la industria de la cosmética y belleza, se habla de marcas de sustitución más que de productos sustitutivos, ya que no se analiza un producto en particular, sino el surtido completo de una marca. Debido a sus características, algunos productos están más sujetos a la sustitución que otros: los que tienen un mayor grado de sustitución son aquellos que evolucionan hacia una mejor relación calidad/precio y productos con altos márgenes comerciales.

Los *competidores potenciales* en el caso de la distribución minorista de cosmética y belleza pueden aparecer, como los laboratorios farmacéuticos, las empresas de química "fina" o firmas del mundo del diseño y el espectáculo que, al haber construido una marca, fácilmente la pueden extender. Analizando las barreras de entrada, en el sector cosmético las principales causas de la existencia de fuertes barreras se deben a la alta diferenciación de los productos, ya que los clientes tienen una gran lealtad a la marca, y son pocas las empresas que se atreven a entrar

en este mercado. Los requisitos de capital también son importantes en este tipo de industrias, algo que incrementa aún más estas barreras.

Respecto al *poder de negociación de los proveedores*, en el caso de Karicia, dado su reducido tamaño en el mercado de productos cosméticos y de belleza, los proveedores cuentan con un alto poder de negociación con la empresa. En cualquier caso, muchos de los productos utilizados en su laboratorio propio son suministrados por productores locales, quienes trabajan en consonancia con la política socialmente responsable de Karicia, evitando así rivalidad entre los intereses del proveedor y del fabricante

La *rivalidad entre competidores* es importante en el sector de la cosmética, con una presencia cada vez más intensa de competidores en todos los formatos, nacionalidades y de especialidad. Si bien Karicia se sitúa inevitablemente dentro de este mercado y su pequeño tamaño le impide competir con las estrategias de marketing de las grandes marcas, su particular filosofía le permite sobrevivir dentro de esta rivalidad que existe en el sector. Por otro lado, Karicia encuentra rivalidad con otros competidores en los tratamientos de cabina y centros de belleza. Los *displays* y productos de *merchandising* que se utilizan en estos lugares de venta al público son clave para llegar al usuario final y las empresas con grandes presupuestos juegan con ventaja a la hora de crear campañas de marketing y venta.

En cuanto al *poder de negociación de los clientes*, en este entorno competitivo, los clientes muestran fidelidad a la marca, repitiendo la compra; sin embargo, estos clientes, pueden cambiar fácilmente de marca si no encuentran en Karicia la solución el producto deseado.

4. Análisis interno

4.1. Misión, visión y valores

El punto de partida del proceso de análisis estratégico de Karicia lo constituye la cultura de la propia organización, es decir, la misión, la visión y los valores que

justifican su existencia como empresa y que sirven de guía a su estrategia. En el caso de Karicia, su *misión* es la de cuidar de la salud, cuidando de la piel de forma consciente. La *visión* de Karicia es crear una cosmética viva y consciente, capaz de conseguir que la salud mejore con tratamientos que ofrecen calidad y calidez y, al mismo tiempo, permita reconciliarnos con la naturaleza (J. Abizanda, comunicación personal, 12 de marzo de 2020). Asimismo, los valores corporativos de Karicia constituyen los elementos propios del modelo de negocio y corresponden a su cultura organizacional, su personal se guía a través de sus valores que son: la honestidad, la responsabilidad social, la responsabilidad medioambiental, la transparencia y la pasión.

4.2. La cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. En ella se pueden diferenciar dos tipos de actividades: *primarias* (enfocadas en la elaboración física de cada producto y el proceso de transferencia al comprador) y *secundarias* (soporte de las primeras).

Las *actividades primarias* se dividen en cinco categorías genéricas: logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas y servicios. En el caso de Karicia, la Logística interna comprende las actividades asociadas a la recepción y almacenamiento de productos, control de inventarios, etc. Para ello, dispone de un almacén propio en sus instalaciones de Santalecina (Huesca, España), que gestiona de forma interna, ejerciendo un control directo sobre las operaciones de almacenaje para asegurar que la preparación de los pedidos sea óptima y de esta manera repercutir en la satisfacción del cliente.

La *Producción* incluye actividades asociadas con la transformación de las materias primas en el producto terminado. Karicia produce todos sus productos en su propio laboratorio y muchas de las materias primas utilizadas son recogidas en la propia región pirenaica.

La *Logística externa* se relaciona con la distribución física del producto a los clientes. En este sentido, Karicia ofrece sus productos a través de su página web y los entrega al cliente mediante la subcontratación de una empresa de transporte. La gran mayoría de sus clientes son nacionales y los artículos llegan a su destino en 2-3 días laborables.

Las actividades de *Marketing y ventas* promocionan los medios necesarios para inducir a los clientes a la compra del producto, comunicación y promoción, canal de distribución, precios, etc. Gran parte de las ventas de Karicia se llevan a cabo a través de distribuidores españoles repartidos por el país, así como por personal comercial en plantilla.

Respecto a los *Servicios*, permite crear valor añadido para mantener el valor del producto o incrementarlo y facilitar la fidelización de los clientes. La escucha al cliente es el valor de Karicia. Su propósito es aprender del usuario, saber por qué compra los productos y asegurarse de que vuelva a comprar por propia elección, sin utilizar métodos de venta agresivos. Para conseguirlo, toda la cadena de suministro está involucrada en el método de escucha activa.

Las *actividades de sop*orte se dividen en Gestión de aprovisionamiento, es decir factores relacionados con la compra de materias primas y auxiliares, equipamiento y maquinaria, edificios o servicios que van a ser utilizados por la empresa para realizar sus actividades; Desarrollo tecnológico o actividades que se relacionan con los esfuerzos de la compañía para mejorar sus productos o procesos para lograr sus objetivos estratégicos; *Gestión de Recursos Humanos*, actividad de Karicia orientada a la búsqueda de personal comprometido y con iniciativas para mejorar cada día el servicio; Infraestructura de la empresa o actividades de gestión administrativa, planificación, gestión financiera, gestión logística, etc. En este sentido, Karicia cuenta con instalaciones en Huesca (España) donde se encuentra un equipo de trabajo multidisciplinar que desarrolla todas las actividades administrativas, innovación, producción y empaquetado, preparación de pedidos y actividades de logística.

5. Análisis DAFO

Respecto a las *debilidades*, en el caso de Karicia cabe destacar que posee un tamaño de la empresa reducido, lo que dificulta la visibilidad de los productos y de la marca, a lo que se le suma el hecho de que los precios de los productos tengan un margen reducido de beneficio para ser competitivos en el sector.

Las *amenazas* incluyen la competencia en precios, el aumento de la competencia en el sector, clientes cada vez más exigentes, la dificultad en la fidelización de los clientes y las copias o falsificaciones. En este sector, la coyuntura económica tiene una gran influencia, puesto que existe una estrecha relación entre el porcentaje del presupuesto personal destinado al cuidado de la imagen y la situación económica.

Las *fortalezas* de Karicia sugieren una fuerte imagen de productos exclusivos de una empresa con experiencia y compromiso, con una reconocida relación calidad/precio.

Entre las *oportunidades* cabe considerar entre otras, la entrada en nuevos mercados, el fenómeno influencer, el fenómeno de la globalización, el creciente interés por el cuidado de la salud, y el crecimiento potencial de las ventas online.

6. Análisis estratégico

Ante los múltiples retos de Karicia, como el de orientar la dirección en la que es preciso crecer, Ansoff (1965) propone un grupo de estrategias de crecimiento en función de la oferta del producto: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación.

Para la *estrategia de penetración de mercado*, la estrategia de Karicia está enfocada en fidelizar al consumidor y "educarle" en el uso razonable y eficiente de sus productos.

En la estrategia de *desarrollo de productos* Karicia no se distingue por ser una marca que ofrezca nuevos artículos frecuentemente. La calidad de sus productos le brinda

la posibilidad de mantenerlos estáticos y de innovar y personalizar las fórmulas gracias a la mezcla única de ingredientes para cada cliente. Aun así, ofrece nuevas formulaciones saludables y preventivas dirigidas a clientes con problemas específicos en la piel, en especial dirigido a un segmento del mercado que integra a pacientes oncológicos sensibles a ciertos ingredientes químicos y se muestra como marca alternativa que ofrece calidad y seguridad en sus fórmulas a un precio asequible.

En la estrategia de *desarrollo de mercados*, Karicia ofrece su cosmética también al público masculino, que cada vez se preocupa más por su aspecto y está dispuesto a adquirir productos de calidad. En cuanto a la apertura de nuevos canales de distribución, Karicia se centra en la formación de profesionales de centros de belleza, estética y *spas*, con el fin de ampliar las posibilidades de venta en estos establecimientos.

Finalmente, no todas las firmas pueden permitirse la *diversificación* de sus marcas ni todas las marcas pueden entrar en cualquier sector. El riesgo de adentrarse en un nuevo mercado del que no se tiene conocimiento, la inversión de tiempo y dinero necesarios, así como la incertidumbre de la rentabilidad del proyecto, excluyen, por el momento, la diversificación como opción estratégica de Karicia.

7. Resultados

En 2016, el resultado del ejercicio tuvo un resultado positivo de 8.952 €, pero en los dos siguientes años, Karicia obtuvo pérdidas por un importe de -19.685€ en 2017 y de -11.467€ en 2018 (SABI, 2020). En cuanto a la cifra en Ingresos de Explotación, en 2016 ascendió a 399.099 € y, si bien el ejercicio 2017 sufrió un descenso de un 10,28% respecto al año precedente, en 2018 incrementaron un 5,62% hasta alcanzar la cifra de 378.195 €.

La rentabilidad económica presenta la misma tendencia en forma de uve en los últimos tres años, con valores de -1,31% en el año 2018, -24,16% en 2017 y 9,84%

en 2016. Esta disposición se observa asimismo en la rentabilidad financiera, con valores de -8,19% en 2018, -102,38% en 2017 y 20,73% en 2016.

La ratio de liquidez general se situó en 1,62 en el ejercicio 2016, pero descendió a 1,26 en 2017 y 1,31 en 2018. Estos valores sitúan a la empresa en una situación comprometida, por debajo de los límites aconsejados entre 1,5 y 2 para que el fondo de rotación de la empresa sea mayor que las deudas que deberá pagar en el corto plazo. Si bien es cierto que el fondo de maniobra es positivo para los tres ejercicios, la empresa podría tener problemas de liquidez.

Asimismo, el endeudamiento externo de Bindu (Karicia) es relativamente alto porque supera el 60% recomendado. En 2018, el importe total del pasivo supone el 84,01%; un 7,61% superior al porcentaje en 2017 y un 31,51% superior al porcentaje de 2016, que se situó en un 52,50 %. El valor de los fondos propios tiene una tendencia descendente, con un importe de 57.991 € en 2016, 38.307 € en 2017 y 26.839 € en 2018, lo cual supone un descenso de más de un 50% en dos años, siendo su causa principal la acumulación de pérdidas en los ejercicios.

Respecto al balance de situación (tabla "Balance de situación"), cabe señalar que el Activo Circulante ha seguido una pendiente ascendente en los últimos tres años, siendo su causa principal el aumento de las existencias, que han aumentado de los 14.662 € en 2016 hasta los 44.261 € que se almacenan en 2018. Por el contrario, se ha visto reducido el valor de los deudores en el mismo periodo de 59.518 € a 49.556 €, hecho que podría explicarse por una variación en la política de cobro de la empresa a los clientes a lo largo de estos tres años. En cuanto a la ratio de rotación de existencias sigue esta tendencia con cifras que van disminuyendo desde las 27,22 veces que indica su valor en 2016, 10,94 en 2017 y 8,54 de 2018.

Si bien el fondo de maniobra es positivo y parte del activo corriente está financiado con recursos del pasivo no corriente, la gestión de tesorería no es óptima ya que el plazo de cobro a deudores oscila entre los 54 días (2016) y los 47 (2018), mientras que el pago a los acreedores se realiza al contado en los últimos tres ejercicios.

Respecto a la estructura del activo, en 2018 el 58% corresponde al activo corriente, y dentro de esta masa, más del 60% son deudores con saldos pendientes. En cuanto a la estructura del pasivo, la relación entre fondos propios y ajenos era adecuada al comienzo de la actividad de la empresa, pero las pérdidas generadas en los últimos ejercicios han mermado los fondos propios, generando la siguiente distribución en 2018: un pasivo corriente que supone un 44%, un pasivo no corriente que asciende a un 40% y fondos propios que apenas alcanzan al 16% del total. Se puede observar que el resultado bruto de explotación (EBITDA) en el año 2018 se situó en 9.268 €, frente a los -32.193 € del año anterior.

8. Conclusiones

La metodología aplicada para el análisis estratégico de las empresas en el sector de la cosmética, en concreto la del caso de Karicia, ha permitido analizar de forma exhaustiva a pesar de no haberse utilizado modelos cuantitativos ni estadísticas para el análisis de la empresa.

Como conclusión general de esta investigación, cabe señalar que Karicia es una empresa española del sector de la cosmética que se caracteriza por un modelo de negocio basado en la producción y comercialización de productos cosméticos naturales de alta calidad que se distingue por su gestión desde la responsabilidad social empresarial que surge de una filosofía ligada a la naturaleza y al compromiso con las personas.

Se confirma pues la hipótesis inicial planteada en la que se establece como valor de la marca Karicia la elaboración única de sus fórmulas y el tratamiento consciente con las personas. Esta ventaja competitiva es uno de sus principales puntos fuertes que surge de manera natural en la firma. Esta característica que el mercado, cada vez más exigente, comienza a exigir a las marcas, está en el ADN de Karicia, lo que corrobora también la hipótesis que plantea la coherencia existente entre el desarrollo del producto y los valores personales de los accionistas.

En cuanto a la hipótesis planteada en relación al "Management Estratégico" adaptado a empresas del sector de la cosmética y la belleza, efectivamente su aplicación permitirá mejorar las posibilidades de pervivencia en el mercado y reducir su incertidumbre y riesgo al fracaso frente a los competidores, aumentando las ventas y manteniendo unas cuentas saneadas y estables.

El hecho de que Karicia sea una empresa familiar favorece la capacidad de adaptación al entorno, manteniendo su compromiso con la economía local, con el desarrollo sostenible y con las personas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, J.C. (2017). *Personalización de productos y servicios: Una quimera posible.* [www]. Recuperado el 26 de junio de 2019, de http://www.expansion.com/blogs/consumidor-que-viene/2017/05/11/personalizacion-de-productos-y-servicios.html.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West.
- Fashion & Arts. (2019). *La cosmética es más digital gracias a las influencers.* [www]. Recuperado el 24 de junio de 2019, de https://www.magazinefa.com/24-7/la-cosmetica-es-mas-digital-gracias-a-las-influencers/.
- Karicia. (2019). Recuperado el 12 de octubre de 2019, de https://www.karicia.com/
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Ciudad de México: Pearson Educación.March, I. (2011). Start-ups: Aprende a gestionarlas. La Coruña, España: Netbiblo.
- Porter, M. (1982). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review 85, (69-95).
- SABI (2020). *Datos económico-financieros de Karicia*. [documento inédito].

LA HOSPITALIDAD DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA. EL CASO DE LA MEDICALIZACIÓN DEL HOTEL MELIÀ BARCELONA SARRIÀ DURANTE LA PANDEMIA DE LA COVID 19

Ester Noguer-Juncà[1] y Montserrat Crespi-Vallbona[2]

[1]Departament d'Economia. Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials. Universitat de Girona. **E-mail:** ester.noguerjunca@udg.edu

[2]Departament d'Empresa. Facultat d'Economia i Empresa. Universitat de Barcelona. **E-mail:** mcrespi@ub.edu

Resumen

La pandemia de la Covid-19 ha ocasionado un abanico de fatalidades para muchas empresas del sector turístico. No obstante, también ha generado algunas oportunidades al sector de la industria hospitalaria. El objetivo de este capítulo es explorar los procesos de medicalización de los hoteles, en concreto el caso del Hotel Melià Barcelona Sarrià durante los meses de marzo hasta julio del 2020. Es en este sentido, toma valor no solo el concepto de la hospitalidad, sino también el de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Los resultados revelan la formulación de un nuevo concepto de hospitalidad social, que une la tradicional concepción de la hospitalidad con los principios y valores de la RSC.

Palabras clave: Covid-19, industria hospitalaria, Responsabilidad Social Corporativa, hospitalidad social, Barcelona

Abstract

The Covid-19 pandemic has caused a range of fatalities for many companies in the tourism sector. However, it has also generated some opportunities for the hospital industry sector. The objective of this chapter is to explore the medicalization processes of hotels, specifically the case of the Hotel Melià Barcelona Sarrià during the months of March to July 2020. In this sense, the concept of hospitality takes

value, but also confirms the significance of Corporate Social Responsibility (CSR). The results reveal the formulation of a new concept of social hospitality, which joins the traditional concept of hospitality with the principles and values of CSR.

Keywords: Covid-19, hospitality industry, Corporate Social Responsability, social hospitality, Barcelona

1. Conceptos básicos: hospitalidad en el sector turístico y Responsabilidad Social Corporativa

Diferentes académicos han analizado el concepto de la hospitalidad y de gestión de la hospitalidad en el ámbito del turismo. No obstante, se ha generalizado aquella definición que enfatiza en una interacción directa y presencial entre los empleados y los huéspedes o clientes de los establecimientos turísticos, puesto que el valor añadido del sector es la calidad del servicio ofrecido. Cassee (1983: 14) define la hospitalidad como "una mezcla armoniosa de componentes tangibles e intangible, como alimentos, bebidas, alojamiento, atmósfera y entorno, así como el comportamiento de la plantilla", enfatizando que "el concepto comprende mucho más que la idea clásica de preparar una buena comida y proveer una cama confortable".

En esta línea, Hanks (1989) define la hospitalidad como la amabilidad y generosidad con la que se acoge a los huéspedes. Kasavana y Brooks (2009) añaden al concepto de hospitalidad, la necesidad de ofrecer seguridad y confort psicológico a los huéspedes. En este sentido, la implicación, el compromiso, la efectividad y la motivación de los empleados resultan ser una parte crucial del producto y servicio ofrecidos, puesto que éstos representan a la organización y ofrecen una imagen particular de ésta (Bitner et al., 1990; Nickson et al. 2003; Schneider 2003). Así pues, resulta imperativo para las empresas turísticas implementar unos valores compartidos, una cultura corporativa que promueva la uniformidad de procesos estratégicos entre los diferentes componentes de la organización (Rokeach, 1973),

que influya positivamente en la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de sus empleados (Kang et al., 2005), facilitando el logro empresarial.

Los tres grandes pilares en los que se asienta la organización son: la misión, la visión y los valores (Schein, 1985). La misión de la organización es la razón de su existencia, es decir, la esencia de sus acciones. La visión es la imagen de la organización proyectada en el futuro. Ambos conceptos se refieren a momentos temporales diferentes, ya que la misión se centra en el horizonte a corto y medio plazo de la organización, mientras que la visión enfatiza en una mirada futura de lo que se desea alcanzar, y por ello, se orienta a largo plazo. Los valores se refieren al conjunto de creencias que guían el comportamiento de la organización (Hill et al., 2015). Mintzberg y Quinn (1995) indican que los valores de cada organización apoyan su misión y su visión, ya que son una parte esencial de la cultura organizacional.

Teniendo en cuenta que los valores son creencias que unen a las personas y las comprometen, si la organización impregna a los trabajadores de sus propios valores podrá conseguir que todos sus miembros trabajen para alcanzar una meta común (Blanchard y O'Connor, 1997). Cada organización dispone de patrones de comportamientos propios y esenciales en su cultura empresarial; la dimensión ética de éstos es transmitida a través de las actitudes de sus miembros (Boria-Reverter et al., 2013a). Los valores compartidos permiten pues marcar el camino a seguir, permiten a los miembros de la organización saber qué se espera de ellos, influyendo en el entorno y siendo una forma de fomentar el espíritu de grupo (Robbins y Coulter, 2005).

Así pues, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se refiere, fundamentalmente, a un concepto derivado directamente de los valores compartidos vigentes en una organización. "Los valores de una empresa son los valores de aquellas personas que la componen. De esta forma se origina la responsabilidad de la corporación" (Lizcano y Nieto, 2006:15), esto es, la RSC surge de la práctica organizacional

responsable, siendo la búsqueda de beneficios responsable cuando se respetan los valores que la empresa ha establecido por sí misma.

En este sentido, la RSC se entiende como un pilar para la dirección de la empresa (Vogel, 2005), puesto que plantea unos objetivos y estrategias basándose en los valores que sustentan la empresa y sus *stakeholders*, fomentando un comportamiento ético más allá de lo estrictamente legal, que se utiliza para mejorar su imagen y con ello su posición en el mercado (Porter y Kramer, 2002). El proceso de socialización organizacional, según Hofstede (1984), tiene como resultado el compartir los valores organizacionales e individuales, además de facilitar el compromiso entre empleados y organización.

Conceptualmente, la RSC significa integrar consideraciones sociales y medioambientales en las actividades de la empresa. En otras palabras, satisfacer la demanda de los clientes y gestionar, al mismo tiempo, las expectativas de otras partes interesadas: los trabajadores, los proveedores y la comunidad del entorno geográfico de la empresa. Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente. Es en este último sentido, que la sociedad, cada vez más, reclama estar debidamente informada de las actuaciones empresariales y sus externalidades. Las organizaciones son sistemas *abiertos* no *cerrados*. Y, precisamente, una de las características fundamentales de los sistemas abiertos es su interdependencia, vínculo y comunicación con el entorno. Consecuentemente, resulta clave la coherencia de valores no solo con los empleados sino además con los *stakeholders*, que les permite identificarse con la organización y aceptarla en el entorno social (Dolan et al., 2003).

Las empresas socialmente responsables tienen una amplia variedad de acciones en materia de RSC, dentro del marco de los tres grandes campos: social, económico y medioambiental. Dentro del entorno social, el primer campo en el que puede influir la RSC es en el ámbito laboral, en donde la empresa debe contemplar el bienestar y satisfacción de sus empleados; procurar la igualdad de oportunidades entre

mujeres y hombres; ofrecer un marco de flexibilidad laboral; ofrecer condiciones que no afecten la salud y seguridad de los trabajadores; fomentar la formación y el desarrollo profesional; otorgar programas de apoyo con prestaciones y considerar procesos de consulta y participación de todo el personal involucrado en el desarrollo de la empresa. Dentro también del entorno social, con respecto a la comunidad en la que la empresa se encuentra localizada, el desempeño de la responsabilidad social trata de responder a las necesidades que la comunidad demanda con programas de buena vecindad, apoyo a la educación local, voluntariado y donaciones. El entorno económico se refiere al mercado al que la empresa dirige sus acciones, esto es, el marco general en el que desarrolla su actividad. Las acciones de RSC deberán tener en cuenta los derechos de los consumidores, establecer precios justos, otorgar información transparente de su actividad, y cerciorarse de la implicación responsable de sus proveedores. En el entorno medioambiental, la empresa puede influir en el cuidado del medio ambiente, con aspectos relativos a la gestión de residuos, a las características de los envases y embalajes, al reciclaje de todos sus desechos, al transporte de mercancías y al consumo responsable de energía (Boria-Reverter et al., 2013b).

Cuando los valores organizacionales son compartidos tanto por los empleadores como los empleados, se generan apreciaciones e interpretaciones similares entre ellos, reduciendo los conflictos laborales al disminuir las incertidumbres y la ambigüedad de los roles (Watrous et al., 2006). Por ello, los valores compartidos son una herramienta en la consecución del logro organizacional y se produce gracias a que las personas desarrollan toda su capacidad cuando creen de verdad en lo que hacen y cuando se sienten comprometidas con el proyecto que desarrollan. Este hecho les permite potenciar sus habilidades para lograr la realización personal y, a la vez, alcanzar los objetivos de la empresa identificándose con ella.

Por otro lado, también se entiende la responsabilidad social como el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones (públicas y privadas) y las organizaciones sociales para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local

y global. No obstante, no debemos confundir la RSC con acciones de patrocinio, de mecenazgo, donaciones puntuales o estrategias de maquillaje de la imagen y de la reputación corporativas. Por ello, la RSC hace estrictamente hincapié en los valores y principios éticos que integran la toma de decisiones y objetivos estratégicos de la empresa; las condiciones de ambiente de trabajo y empleo; el marketing responsable; el apoyo a la comunidad, esto es la contribución en tiempo, dinero, productos, servicios, etc. que la empresa ofrece a su ciudadanía; y la protección del medio ambiente. Estos últimos elementos se centran en la cuestión moral o papel social que las empresas juegan en el mundo actual (De la Cuesta, 2004). Un mundo, el presente, concebido como un entorno VUCA (acrónimo en inglés que aglutina los conceptos de Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity) en el que implica para la sociedad en general, y para las empresas en particular, cambios sustanciales en su gestión diaria (Sarkar, 2016). El vocablo VUCA fue acuñado por Horney, Pasmore y O'Shea (2010) como la necesidad de hacer cambios continuados en el equipo humano, los procesos, la tecnología y la estructura empresarial; esto es, la necesidad de ser ágiles y flexibles en la toma de decisiones ante un contexto de incertidumbre, ambigüedad, complejidad y volatilidad.

2. Estudio de caso: la medicalización del hotel Meliá Barcelona Sarrià

2.1. Medicalización de los hoteles en Cataluña

La Organización Mundial de la Salud (OMS) el 11 de marzo de 2020 considera la COVID-19 como pandemia internacional. Pocos días después, el 14 de marzo, el gobierno español aprueba el Real Decreto 463/2020 que declara el estado de alarma en todo el territorio español con el objetivo de "proteger la salud y seguridad de los ciudadanos, contener la progresión de la enfermedad y reforzar el sistema de salud pública" (Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática, 2020a).

Asimismo, el Orden del Ministerio de Sanidad SND/232/2010, de 15 de marzo, señala que las autoridades autonómicas competentes "podrán habilitar espacios para uso sanitario en locales públicos o privados que reúnan las condiciones necesarias para prestar atención sanitaria, ya sea en régimen de consulta o de hospitalización" (Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática, 2020b) y el Orden TMA/277/2020, de 23 de marzo, declara como servicios esenciales determinados alojamientos turísticos (Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, 2020). Dos días más tarde, el 25 de marzo, la *Conselleria de Salut de la Generalitat de Catalunya* dicta la Resolución SLT/777/2020 según la cual "se faculta al *Servei Català de la Salut* para poder habilitar los hoteles y, en su caso, otros locales, en función de su capacidad, recursos y proximidad a los centros sanitarios" (*Departament de Salut, Generalitat de Catalunya*, 2020).

En Cataluña se medicalizaron veintiocho hoteles (Tabla 1), once de ellos en la ciudad de Barcelona (Tabla 1). Concretamente, el hotel Meliá Barcelona Sarrià estuvo medicalizado desde el domingo 29 de marzo de 2020 hasta el miércoles 1 de julio del 2020, fecha en que por la necesidad de realizar unas reformas urgentes en las torres de refrigeración se trasladaron los pacientes al hotel Condal Barcelona.

En el Meliá Barcelona Sarrià se habilitaron aproximadamente 300 camas para acoger pacientes del Hospital Universitario Valle de Hebrón. Dicho centro sanitario, el más grande de Cataluña y uno de los cuatro grandes hospitales de referencia en España, cuenta con más de 11.000 camas, un equipo de 7.100 profesionales y un presupuesto anual de 579 millones de euros. Cabe mencionar, que se trataba de pacientes en estado leve que debían pasar su última etapa de recuperación y los 14 días de cuarentena reglamentarios para evitar contagios.

Tabla 1: Hoteles habilitados para ser medicalizados.

Hotel	**Ubicación**
Hotel Catalònia Rigoletto	Barcelona
Hotel Cotton House	Barcelona
Hotel Praktik Bakery	Barcelona
Hotel Catalònia Barcelona Plaza	Barcelona
Hotel Catalònia Diagonal Centro	Barcelona
Hotel Alimara	Barcelona
Hotel Ilunion Bel Art	Barcelona
Hotel Pullman Barcelona Skipper	Barcelona
Hotel Meliá Barcelona	Barcelona
Expo Hotel Barcelona	Barcelona
Hotel Cotton House	Barcelona
Hotel Meliá Sitges	Sitges
Hotel Catalònia Gran Verdi	Sabadell
Hotel Candido Park	Terrassa
Hotel Terrassa Park	Terrassa
Hotel Holiday Inn Express	Sant Cugat del Vallès
Hotel The Site	Sant Cugat del Vallès
Hotel Atenea	Mataró
Hotel Rafael Badalona	Badalona
Hotel Ibis Mollet	Mollet del Vallès
Hotel BB Granollers	Granollers
Hotel Hesperia Sant Joan	Sant Joan Despí
Hotel Novotel	Sant Joan Despí
Hotel Ibis Budget Aeroport	Viladecans
Hotel Berga Park	Berga
Antic seminari de Vic	Vic
Hotel Balmes	Vic
Nova residència d'Igualada	Igualada

Fuente: Elaboración propia a partir del *Departament de Salut* de la *Generalitat de Catalunya*

2.2. Metodología

El objetivo del presente trabajo es explorar cómo se ha gestado el concepto de hospitalidad social, que une los ámbitos de la hospitalidad turística tradicional, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la responsabilidad o ética social,

utilizando como estudio de caso la medicalización del hotel Meliá Barcelona Sarrià. Para ello, el análisis parte de la revisión de la literatura académica de los conceptos de hospitalidad (Cassee, 1983; Hanks, 1989; Kasavana y Brooks, 2009), y de la responsabilidad social corporativa (Boria et al, 2013a; Robbins y Coulter, 2005). Posteriormente, se analiza la conferencia virtual *La medicalización de los hoteles durante el Covid-19.*

El caso de Meliá Barcelona Sarrià convertido en "Hotel Salut" dependiendo del Hospital Vall d'Hebron, celebrada el jueves 21 de mayo del 2021 bajo la organización de la Escuela Universitaria de Hotelería y Turismo Sant Pol de Mar (EUHT Sant Pol). En dicha conferencia en línea participaron el Cluster General Manager de Meliá Hotels Barcelona y la Directora de Recursos Económicos del Hospital Universitario Vall d'Hebron, moderados por el Director General de EUHT StPOL.

Por último, para captar detalles sobre fenómenos que no se pueden transmitir con datos cualitativos (Bryman, 2015) y para comprender la situación desde una perspectiva local (Bartunek y Seo, 2002), se llevan a cabo diversas entrevistas semiestructuradas con el entonces Cluster General Manager de Meliá Hotels Barcelona. Las entrevistas se realizan entre noviembre del 2020 y enero del 2021. Las entrevistas son telemáticas y grabadas, previo consentimiento del entrevistado. Posteriormente, estas entrevistas son transcritas. Como parte del análisis de las respuestas de estas conversaciones, un proceso de codificación y categorización es realizado por los autores. Por consiguiente, los resultados presentados están divididos en los siguientes temas principales: descripción de la experiencia, ética social y RSC, hospitalidad social.

3. Descripción de la experiencia

Pocos días después de la declaración de la COVID 19 como pandemia mundial, el consejero delegado de Meliá Hotels Internacionals España anuncia a las autoridades

sanitarias españolas que pone a disposición los hoteles de la cadena para su utilización como centros asistenciales o de apoyo. Al mismo tiempo, el Gremi d'Hotels de Barcelona (GHB) hace un llamamiento a sus miembros para habilitar sus equipamientos hoteleros como “hoteles salud” durante la emergencia sanitaria. El entonces Cluster General Manager de Meliá Hotels Barcelona se pone en contacto con sus superiores y con el GHB iniciándose posteriormente el proceso de medicalización del Meliá Barcelona Sarrià.

Al día siguiente, el hotel es inspeccionado por los responsables del *Departament de Salut* de la *Generalitat de Catalunya*, del Hospital Universitario Vall d’Hebron y de las empresas subcontratadas de catering, lavandería y seguridad, entre otras. Y tres días después, el 29 de marzo del 2020, dicho hotel adapta sus instalaciones para convertirse en un espacio medicalizado para 307 pacientes. Sus primeros usuarios llegan 72 horas después de la visita de inspección inicial donde, entre otras cosas, se retiraron 200 camas individuales para dar apoyo a pabellones que se estaban habilitando en la ciudad para alojar igualmente pacientes Covid-19 y no Covid-19 debido al colapso sanitario en los hospitales.

El “hotel salud” en cuestión estuvo activo hasta el miércoles 1 de julio del 2020, cuando unas reformas urgentes en las torres de refrigeración, que suponían dejar el equipamiento sin aire acondicionado, obligaron a trasladar los pacientes al Hotel Condal Mar By Meliá, propiedad de la misma empresa y también ubicado en la ciudad de Barcelona. Este último hotel estuvo medicalizado hasta pocos días antes del inicio de las fiestas navideñas. Cabe mencionar que entre ambos hoteles se albergaron aproximadamente 1000 pacientes, unos 500 en cada hotel.

4. Ética social y RSC

En este punto cabe señalar que Meliá Hotels International potencia un modelo hotelero responsable utilizando como marco de referencia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos en 2015 por la Organización de las Naciones

Unidas (ONU). Así, por ejemplo, la empresa es socia del Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact)[4], en 2006 se convirtió en la primera empresa turística española en firmar el Código de protección de los derechos de la infancia de *End Child Prostitution, Child Pornography and Taffiking of Children for Sexual Purposes* (ECPAT)[5]; en 2008 fue la primera empresa turística en incorporarse al índice bursátil FTSE4Good Ibex[6]; y des de 2017 es miembros del Clúster de Cambio Climático de Forética[7]. Concretamente, algunas de las acciones desarrolladas por dicha empresa son la empleabilidad y la integración laboral de colectivos de riesgo en colaboración con la Fundación Bancaria La Caixa (Programa Incorpora) y la Fundación Accenture (Juntos por el Empleo de los más vulnerables); la elaboración de un Código Ético de Proveedores para garantizar la integración de productos y atributos sostenibles a los hoteles; el monitoreo diario del consumo de energía de los hoteles para garantizar un consumo responsable y la recogida selectiva y reciclaje, entre otras (Meliá Hotels International, 2021).

En cuanto a la medicalización del Meliá Barcelona Sarrià, ello permitió rescatar a 12 trabajadores del expediente de regulación temporal de empleo (ERTE) de Meliá Hotels Internacionals que pasaron a formar parte del equipo profesional del *Servei Català de la Salut (CatSalut)* durante el periodo de tiempo que el "hotel salud" estuvo funcionando. Los trabajadores del hotel realizaban tareas de carácter administrativo, como bien explica el ex directivo entrevistado "nosotros solo hacíamos recepción, administración y coordinación entre los diferentes actores

[4] El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) es una iniciativa internacional que fomenta la implementación en las empresas de diez principios vinculados con los derechos humanos, las normas laborales, la protección del medioambiente, etc. (Red Española del Pacto Mundial, 2021).

[5] ECPAT International es la mayor red mundial de organizaciones y personas que trabajan para erradicar la explotación sexual de los niños y niñas (ECPAT, 2021).

[6] El Índice FTSE4Good Ibez es revisado dos veces al año y está formado por 34 empresas que cumplen ciertos criterios de buenas prácticas de RSC (Bolsa de Madrid, 2021).

[7] Foretica es la organización representante del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en España. Su misión es la integración de valores sociales, ambientales y de buen gobierno en las estrategias empresariales. Actualmente cuenta con 240 socios, el 43% de los cuales son empresas que cotizan en el Ibex 35 (Forética, 2021).

implicados, así como también entre las diferentes instituciones que participaban en el hotel-salud. De esta forma, teníamos un programa coordinado con los equipos de enfermería del Vall d'Hebron. Yo coordinaba unos y otros… hablaba con los del Vall d'Hebron, con el Institut Català de la Salut, el ayuntamiento del distrito, con la empresa de recogida de residuos, policía, bomberos, etc. Las demás tareas necesarias, como son restauración, lavandería y seguridad, estaban a cargo de empresas subcontratadas por el Hospital Universitario Vall d'Hebron si bien nosotros las seguíamos igualmente coordinando".

Cabe mencionar que, excepcionalmente, la compañía hotelera también gestionó los servicios de residuos puesto que como comenta el entrevistado "Vall d'Hebron contrató la [empresa de residuos] que teníamos en Meliá porque la que tenían ellos no tenía capacidad y les costaba mucho desplazarse al hotel. Y como la nuestra tenía un carácter social que trabajaba con personas de riesgo de exclusión social ya encajaba".

Acerca de los criterios de selección de trabajadores para el "hotel salud", el entonces Cluster General Manager de Meliá Hotels Barcelona expone "sacamos 12 colaboradores del ERTE de manera progresiva puesto que nos comunicaron primero unas necesidades y después fueron otras, superiores, y reforzamos recepción. Los únicos que no estaban en ERTE eran los colaboradores de mantenimiento. Meliá me marcó los criterios para sacar a los trabajadores del ERTE. Primero recepción, reservas y ventas y por orden de antigüedad. Tuvimos que ir pasando de unos departamentos a otros puesto que algunos colaboradores no querían venir a trabajar porque tenían miedo. Llegamos a tener la gobernanta como parte del equipo de recepción. Los que estuvieron estaban felices por la labor humanitaria y de responsabilidad social, y al mismo tiempo, les mejoró su situación económica puesto que pasaron a tener unos ingresos superiores a los que tenían estando en ERTE puesto que pasaron a cobrar su nómina íntegra. Aún y así, todos venían con miedo, como todos".

En este sentido, el ex responsable del “hotel salud” indica “en marzo había mucho miedo porqué había mucha información desconocida y pocos recursos de elementos de protección. En julio cuando se abrió el segundo “hotel salud” ya se relajaron”. Y continúa explicando “iba a mi casa a dormir, pero confinado en una habitación, no abrazaba a mis hijos, un mes y medio después me divorcié… fue muy duro para mí, perdí 10 kilos… yo no estaba preparado para esto y he llorado en silencio y mucho. A pesar de ello, duermo todos los días satisfecho por todo lo que he hecho a pesar de no ser sanitario y no estar preparado. Lo repetiría mil veces, de todas. Alguno de los momentos más emotivos que viví, fueron las diversas llamadas que me hizo el director general del Vall d’Hebron solo para darme las gracias, diciéndome: solo te llamo para decirte gracias y para decirte que estáis salvando vidas humanas”.

5. Hospitalidad social

Una particularidad de este caso de estudio es que el ex Cluster General Manager de Meliá Hotels Barcelona, por falta de personal médico, se convirtió en el director de los “hoteles salud” Meliá Barcelona Sarrià y Condal Mar By Meliá. Como él mismo explica “como en marzo había muchos sanitarios infectados y tenían pocos recursos, me dijeron que yo sería el director del “hotel salud” Meliá Sarriá a pesar de que inicialmente no tenía que ser así. Y meses más tarde me convertí en el director del “hotel salud” Condal Mar managed by Melia porqué la directora del Condal Mar tenía una enfermedad y era persona de riesgo pidiéndome por una parte Meliá y por otra las autoridades sanitarias que fuera yo quien continuara con la dirección del proyecto. En el Condal fue más sencillo porqué eran solo 200 habitaciones y 5 días para preparar el hotel sabiendo que en ese momento, a pesar de seguir en la pandemia, no había colapso sanitario y por lo tanto no era tan urgente como en la primera ocasión”. En este sentido, el recibimiento por parte del director es una de las principales diferencias con los demás “hoteles salud” donde

los directivos de los equipamientos hoteleros no tenían un papel tan protagonista sobre la gestión del “hotel salud”.

Además, en el “hotel salud” se desarrollaba otra tarea importante: las llamadas telefónicas de las denominadas por el entrevistado “conseguidoras”, que eran “dos chicas de servicios sociales que trabajaban conmigo ayudando a los pacientes por ejemplo llamando a los familiares, lograr que alguien fuera a su piso a buscar ropa, conseguir ropa y enseres de aseo, juguetes, libros, revistas, etc.”.

En esta línea de satisfacer las necesidades de los pacientes, el ex directivo indica “yo salía a recibir a la puerta de la ambulancia y de los autobuses a todas las personas que llegaban, les daba un *speech* motivacional, les decía que lo peor había pasado y que ahora eran héroes porque habían dejado sus camas en los hospitales para otros que estaban peor. Hacía lo imposible por arrancarles una sonrisa, aplaudíamos, algunas veces incluso bailamos, pero siempre, siempre, bajaron de esas ambulancias y autobuses llenos de silencio y miedo con esperanza, ilusión y gratitud. Después de esos momentos, los acompañaba uno a uno a la zona que teníamos habilitada como recepción. Por defecto profesional, aplicábamos los conceptos de hospitalidad a los enfermos tratando se anticiparnos a sus necesidades, ofreciendo pequeños regalos el día de su aniversario o cuando ya se iban a su casa”.

6. Resultados

La pandemia por COVID-19 ha exhibido las habilidades de adaptación del sistema sanitario español perfilando medidas extraordinarias y creativas, impulsando la creación de hoteles medicalizados. La finalidad de estos equipamientos fue liberar camas de hospital, pero garantizar la recuperación de pacientes que habían padecido la COVID-19 o que no disponían en sus hogares de la posibilidad del aislamiento necesario (Cuesta et al., 2020).

Este caso descrito permite detectar las diferencias entre la hospitalidad sanitaria y la hospitalidad hotelera. Acerca de esta cuestión, el entrevistado anota “los hoteles y los hospitales difieren en el modelo de gestión, el hotel es privado y el hospital es público”. Cabe señalar que, en aquel momento de la pandemia, los hospitales generales públicos habían tomado el control de los privados siendo toda la gestión pública. Y continúa explicando “en el hospital el cliente no es el centro del negocio y tienen otro concepto de como atender al cliente porqué tienen otras necesidades, el cliente es un paciente que viene a curarse no siendo el principal foco su experiencia o confort.

Su modelo de gestión es el vital, que la persona esté viva, sane y retome su rutina cotidiana. Saben que un enfermo feliz sana más rápido y mejor, pero no existe una prioridad o incentivo aplicado a ello”. Y sigue expresando “en el sector hotelero debemos cuidar los detalles porqué hay auditorías externas, como TripAdvisor, que evalúan, a través de los comentarios de nuestros clientes, nuestra calidad de servicio. En el sector público sería interesante aplicar un sistema de incentivos que podría ayudar a mejorar la eficiencia”.

Se desprende pues, que el equipo profesional del hotel seguía trabajando con la idea de hospitalidad hotelera, es decir, enfatizando la amabilidad y la generosidad (Cassee, 1983) y el confort psicológico de los huéspedes (Kasavana y Brooks, 2009), pacientes en este caso. Esto es, aplicando la norma de hospitalidad del sector turístico en el sector sanitario. Esto es, la hospitalidad social que se visibiliza en los hoteles medicalizados supone un trato de los pacientes como si se trataran de huéspedes a complacer, huéspedes a quiénes satisfacer su estancia, a anticipar sus necesidades y deseos, a poner todos los recursos materiales y todo el equipo humano a disposición de ellos. Esta hospitalidad social supone la conexión entre la hospitalidad turística tradicional y la voluntad de responsabilizarse social y éticamente ante una situación humanitaria y sanitaria insólita e inesperada.

Finalmente, acerca de la formulación de este nuevo concepto de hospitalidad social, entendida como una mezcla entre la hospitalidad tradicional y los principios de RSC,

el entrevistado opina “los hoteles salud pueden ser un modelo nuevo de *hospitality* centrado en ayudar a las personas de la ciudad, a sus conciudadanos. Para mí esta es la principal diferencia con los modelos de hoteles de carácter social que existen, como la Casa Ronald McDonald de Barcelona[8]”. Así pues, es evidente que la medicalización de los hoteles a raíz de la emergencia sanitaria originada por la pandemia Covid-19, ha supuesto la creación de un concepto de hospitalidad social que busca el compromiso social con el tercer sector y la ciudadanía en general de su ámbito geográfico.

Asimismo, se constata que el éxito del programa “hoteles salud” fue la colaboración público-privada y éste debería ser un modelo de referencia en el marco de la RSC de todas las ciudades del mundo. A pequeña escala, el ex director Cluster de Melia, ya mencionó que era partícipe de una asociación de RSC con carácter público-privada a la que pertenecían los hoteles de la ciudad de Barcelona de la compañía Meliá Hotels International como miembros asociados, que juntamente con otros hoteles de la ciudad y con el ayuntamiento del distrito, trabajaban en acciones de carácter voluntario para el distrito. Así pues, no hay duda que los “hoteles salud” han sido la culminación de un programa de éxito que tiene el potencial de mejorar socialmente los barrios de las ciudades.

Justamente, la medicalización del hotel analizado también tuvo efectos en la reputación de la marca comercial Meliá Hotels Internacionals. La conversión en “hotel salud” fue noticia en numerosos canales de comunicación masivos españoles e internacionales, y consecuentemente, como indica el ex Cluster General Manager “la reputación se dobló sobre el valor que tenía la marca antes de la COVID-19 según me explicó Santiago Solimei [responsable de Social Media de Melia Hotels

[8] La Casa Ronald McDonald Barcelona, que forma parte de la asociación Fundación Infantil Ronald McDonald España, aloja gratuitamente a familias que deben desplazarse a Barcelona para que sus hijos e hijas puedan ser tratados y tratadas en hospitales de referencia. La Casa, la primera que la Fundación abrió en España el 11 de abril del 2002, cuenta con 15 habitaciones individuales con baño y terraza y unas zonas comunes como cocinas, comedores, salas de juegos y lavandería (Casa Ronald McDonald Barcelona, 2021).

International]. Cuando el COVID-19 y el ERTE se rebajó el valor, pero, a raíz de la medicalización, a los dos meses las acciones de los hoteles salud, y muy especialmente de todas las publicaciones en medios del Meliá Sarrià, doblaron el valor de marca que tenían antes del ERTE". En este sentido, la empresa destacó por su RSC en dos ámbitos: el laboral y el social.

En cuanto al ámbito laboral, la empresa procuró velar por el bienestar y la satisfacción de sus empleados, sacándoles del ERTE cuanto antes mejor e involucrándolos en un escenario de ayuda humanitaria. Dentro del entorno social, con respecto a la comunidad, la empresa respondió a las necesidades que la sociedad demandaba procurando el equipamiento y el personal al servicio de la ayuda sanitaria. Ciertamente, esta contribución y compromiso del sector hotelero con su comunidad y sus vecinos, refuerzan la importancia de la RSC de las empresas, la importancia de sus valores y de su ética social, con su entorno humano y con su entorno comunitario. Estas acciones son las que refuerzan las valoraciones que la sociedad pueda realizar entorno a las empresas, cuyo alcance va más allá del beneficio económico.

En este sentido, esta respuesta ética y de compromiso social, humanitario y sanitario entorno a la comunidad ante una situación extrema –como es la pandemia de la Covid-19- que han dado los hoteles medicalizándose, ha generado que estas empresas reafirmen sus valores organizacionales, así como los valores socializados dentro de equipo humano, reforzando el papel clave que desempeña hoy día la RSC en el sector empresarial. La sociedad reclama que las empresas muestren su calidad más humana y ética, sean responsables y transparentes, y se comprometan con su sociedad (Dolan et al., 2003; Boria-Reverter et al., 2013a). Además, estos hoteles medicalizados han permitido constatar que cuando los valores organizacionales son compartidos tanto por los empleadores como los empleados, los objetivos son logrados mayoritariamente.

7. Conclusiones

El objetivo de esta investigación es analizar, partiendo del estudio de caso de la conversión del hotel Meliá Barcelona Sarrià a hotel medicalizado, la formulación del concepto de hospitalidad social, entendido como la unión entre la hospitalidad turística clásica, la RSC y el compromiso social. Este nuevo modelo evidencia la necesidad de incorporar y/o reforzar la RSC como parte del modelo empresarial presente y futuro. Las empresas que creen y/o fortalezcan sus valores éticos podrán conseguir una ventaja competitiva puesto que la sociedad exige unas organizaciones más responsables socialmente. Así pues, las empresas deben aplicar un principio de valor compartido, esto es, crear valor económico y también valor social.

El caso del "hotel salud" Melià Barcelona Sarrià pone en valor los beneficios que las acciones de RSC suponen para la sociedad, para los trabajadores, para la mejora de la percepción que tienen los potenciales usuarios locales del hotel y para la mejoría de la reputación corporativa y de la colaboración con instituciones públicas y privadas. Asimismo, ilustra que las actuaciones de RSC no únicamente deben enfocarse a los colectivos más vulnerables, sino que pueden incluir a cualquier sector de la sociedad con independencia de sus características sociales y demográficas.

La hospitalidad social es una propuesta integral que supone considerar que la cura del enfermo es fundamental, como es también crucial sentirse acogido y atendido con respeto y amabilidad y generosidad, es decir, experimentar muestras de hospitalidad, una cualidad que es el cimiento y la misión principal de la industria hotelera. Así pues, la hospitalidad social enfatiza en el trato exclusivo, comprometido, diferenciado, amable, cálido con el huésped o paciente. Supone anticiparse a sus necesidades, supone buscar su confort, seguridad física y emocional, supone pensar en su estancia como única y memorable (como si de una estancia vacacional se tratase). Esto es, ofrecer a los pacientes los mismos valores intangibles que se venden y se brindan a los huéspedes de ocio y/o negocios.

Supone, en definitiva, utilizar los principios de la hospitalidad hotelera en el ámbito sanitario.

Asimismo, el caso analizado muestra la eficiencia de las alianzas público-privadas: el sector público soluciona su problema de falta de espacio para pacientes afectados por la Covid19 y las empresas hoteleras pueden mantener y/o recuperar puestos de trabajo y experimentan un cierto alivio económico. No hay duda que este *win-win* debe convertirse en un paradigma a replicar en otros ámbitos sociales y en otras ciudades. Todas las actividades económicas generan impactos en la sociedad y es responsabilidad de estas empresas devolver este valor a la comunidad local y conseguir unas sociedades más justas y más equitativas.

En este sentido, en futuras líneas de investigación se analizará la percepción de la comunidad local de dicha iniciativa y paliar así que esta investigación se focalice únicamente en el análisis cualitativo del sector empresarial. También futuras líneas de investigación van a analizar la perspectiva de otros directivos de hoteles catalanes y españoles que también fueron medicalizados para conseguir una visión holística de esta iniciativa por parte del colectivo empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Bartunek, J. M., y Seo, M. G. (2002). *Qualitative research can add new meanings to quantitative research. Journal of Organizational Behavior*, 237-242.
- Blanchard, K. H., O'Connor, M. J., & Ballard, J. (1997). *Managing by values*. Berrett-Koehler Publishers.
- Bitner, M. J., Booms, B.H., y Tetreault, M.S. (1990). *The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents*. Journal of Marketing, 54 (1), 71-84.
- Bolsa de Madrid (2021). FTSE4Good IBEX. Recuperado de https://www.bolsamadrid.es/esp/Indices/Ibex/FTSE4Good.aspx

- Boria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M., García González, A., y Vizuete Luciano, E. (2013a). *Los Valores Compartidos en la Empresa Española*. Universia Business Review, 37 (1), 68-85.
- Boria-Reverter, S., García-Gonzalez, A., Vizuete-Luciano, E., Gil, A., y Crespi-Vallbona, M. (2013b). *Corporate social responsible costs in the enviromental area*. Intangible Capital, 9 (2), 459-476.
- Bryman, A. (2015). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Casa Ronald McDonald Barcelona (2021). Recuperado de https://www.casaronaldbarcelona.org/casa_ronald_mcdonald_barcelona.aspx?idsec=1
- Cassee, E.H. (1983). *Introduction.* En E. H. Cassee y R. Reuland (Eds), The Management of Hospitality (p. xiii-xxii). Ofxord: Pergamon.
- Cuesta, M. L., García, E., y Martínez, M. T. (2020). *La experiencia de medicalizar un hotel en Madrid durante la primera ola de la pandemia covid-19*. Metas de enfermería, 23 (9), 62-68
- De la Cuesta, M. (2004). *El porqué de la responsabilidad social corporativa.* Boletín Económico del ICE, 2813, 45-58.
- Departament de Salut. Generalitat de Catalunya (2020). RESOLUCIÓN SLT/777/2020, de 25 de marzo, por la que se habilitan determinados espacios hoteleros o, en su caso, otros locales, para el uso del Sistema de Salud de Cataluña, en el marco de las medidas para la prevención y el control de la infección por SARS-CoV-2.
- Dolan, S. L., Garcia, S., y Auerbach, A. (2003). *Understanding and managing chaos in organisations*. International Journal of Management, 20 (1), 23-35.
- ECPAT (2021). About ECPAT. Recuperado de https://www.ecpat.org/about-ecpat/
- Escuela Universitaria de Hotelería y Turismo Sant Pol de Mar. (2020, mayo 21). *La medicalización de los hoteles durante el Covid-19. El caso de Meliá Barcelona Sarrià convertido en "Hotel Salut" dependiendo del Hospital Vall d'Hebron.* [Vídeo]. https://www.youtube.com/watch?v=25LxkM3pfzA&feature=emb_logo
- Forética (2021). *Sobre Forética*. Recuperado de https://foretica.org/sobre-foretica/
- Hanks, P. (Ed.). (1989). *The Collins Concise Dictionary Plus*. London, Glasgow: Collins.

- Hill, C. W., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos.* Un enfoque integral. Cengage Learning Editores, SA de CV.
- Hofstede, G. (1984). *Cultural dimensions in management and planning*. Asia Pacific Journal of Management, 1(2), 81-99.
- Horney, N., Pasmore, B., y O'Shea, T. (2010). *Leadership agility: A business imperative for a VUCA world*. People & Strategy, 33 (4), 32-38.
- Kang, I., Jeon, S., Lee, S., y Lee, C.K. (2005). *Investigating Structural Relations Affecting the Effectiveness of Service Management*. Tourism Management, 26 (3), 301-310.
- Kasavana, M. L., y Brooks, R. M. (2009). *Managing front office operations* (8th ed). Educational Institute of American Hotel & Motel Association.
- Lizcano, J. L., y Nieto, P. (2006). *La semántica de la responsabilidad social corporativa.* AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 76, 60-65.
- Meliá Hotels International (2021). *Sostenibilidad*. Recuperado de https://www.meliahotelsinternational.com/es/perfil-compania/reputacion-y-sostenibilidad
- Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática (2020a). Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19.
- Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática (2020b). Orden SND/232/2020, de 15 de marzo, por la que se adoptan medidas en materia de recursos humanos y medios para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19.
- Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana (2020). Orden TMA/277/2020, de 23 de marzo, por la que se declaran servicios esenciales a determinados alojamientos turísticos y se adoptan disposiciones complementarias.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1995). *Planeación estratégica*. Prentice-Hall Hispanoamericana.

- Nickson, D., Baum, T., Losekoot, E., Morrison, A., & Frochet, I. (2003). *Skills, organisational performance and economic activity in the hospitality industry: literature review*. SKOPE Monograph.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy*. Harvard Business Review, 80 (12), 56-68.
- Red Española del Pacto Mundial (2021). Conócenos. Recuperado de https://www.pactomundial.org/conocenos/
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005). Administración, Octava Edición. México: Editores Marisa de Anta.
- Rokeach, M. (1973). The nature of human values. The Free Press.
- Sarkar, A. (2016). We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership. Development and Learning in Organizations: An International Journal, 30 (3), 9-12.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. Classics of organization theory, 3 (1), 490-502.
- Schneider, B. (2003). The human side of strategy: Employee experiences of strategic alignment in a service organization. Organizational Dynamics, 32 (2), 122-141.
- Vogel, D. (2005). The market for virtue. The potential and limits of Corporate Social Responsibility. Brookings Institution Press.
- Watrous, K. M., Huffman, A. H., y Pritchard, R. D. (2006). When coworkers and managers quit: The effects of turnover and shared values on performance. Journal of Business and Psychology, 21 (1), 103-126.

LA ATENCIÓN SOCIO SANITARIA EN SALUD MENTAL: ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS DE CATALUÑA Y PAÍS VASCO

Jorge Galiana Richart[1,2,3], Elena Puerto Casasnovas[1,2,4], Francisco López-Muñoz[3,5,6,7], Alejandro Alegret Cotas[8]

[1] Departamento de Contabilidad y Finanzas, EAE Business School, Barcelona.

[2] Departamento de Empresa, Facultad de Economía y Empresa, Universitat de Barcelona, Barcelona.

[3] Departamento de Contabilidad y Finanzas, La Salle, Universitat Ramon Llull, Barcelona

[3] Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad Camilo José Cela, Madrid.

[5] Unidad de Neuropsicofarmacología, Instituto de Investigación Hospital 12 de Octubre (i+12), Madrid.

[6] Portucalense Institute of Neuropsychology and Cognitive and Behavioural Neurosciences (INPP), Universidade Portucalense, Oporto, Portugal.

[7] Red Temática de Investigación Cooperativa en Salud (RETICS), Red de Conductas Adictivas, Instituto de Salud Carlos III, MICINN y FEDER, Madrid.

[8] Departamento de Marketing, EAE Business School, Barcelona.

E-mail: elenapuerto@ub.edu

Resumen

La atención en Salud Mental ha sufrido una radical transformación a lo largo de la historia, tanto desde el punto de vista asistencial como de la consideración de la enfermedad, siendo el punto de inflexión definitivo el momento en que la cobertura de las enfermedades mentales se integró dentro del Sistema de Salud. Desde entonces, la organización de la Salud Mental ha evolucionado atendiendo a las diferentes necesidades de la sociedad, hasta llegar actualmente a las organizaciones

sanitarias integradas, donde operan de forma conjunta la Atención Primaria, la hospitalaria y los servicios sociales, tanto desde una perspectiva asistencial como de gestión. Además, hay que tener presente que España cuenta en la actualidad con un sistema sanitario de cobertura universal que está transferido a las Comunidades Autónomas, existiendo diferencias significativas entre cada una de ellas, según se refleja en sus particulares Planes de Salud. En el presente trabajo se analiza este tipo de atención en dos comunidades autónomas, el País Vasco y Cataluña, que aun siendo ambas de naturaleza avanzada, presentan diferencias significativas.

Palabras Clave: Salud mental, Servicios sociales, Organizaciones sanitarias integradas, Comunidades Autónomas, País Vasco, Cataluña

Abstract

Mental Health care has undergone a radical transformation throughout history, both from the point of view of care and the consideration of the disease. The definitive turning point was the moment when the coverage of mental illnesses was integrated into the Health System. Since then, the Mental Health organization has evolved in response to the different needs of society, until currently reaching integrated health organizations, where Primary Care, hospitalary care and social services operate jointly, both from a healthcare perspective as of management. In addition, we must bear in mind that Spain currently has a universal coverage health system that is transferred to the Autonomous Communities, there being significant differences between each of them, as reflected in its particular Health Plans. In this paper, this type of attention is analyzed in two Autonomous Communities, the Basque Country and Catalonia, which, although both of them are advanced in nature, present significant differences.

Keywords: Mental health, Social services, Integrated health organizations, Autonomous Communities, Basque Country, Catalonia

Introducción

La asistencia prestada a los enfermos con patologías mentales ha ido cambiando y evolucionando a lo largo de la historia, dependiendo fundamentalmente de la legislación existente y de las modificaciones que ésta ha sufrido. Baste recordar que, inicialmente, la Psiquiatría tenía una concepción caritativa, en cuanto a la asistencia se refiere, para posteriormente evolucionar a una asistencia pública más moderna a cargo del Estado. Es decir, en términos asistenciales se aprecia una evolución que pasa de una asistencia de carácter asilar, fundamentalmente a cargo de la Iglesia, a un modelo médico sanitario más institucional.

El transcurrir del tiempo, junto con los avances producidos en el campo de la medicina, así como los cambios acaecidos en los patrones de la sociedad, ha llevado hacia un nuevo concepto de "salud". La Organización Mundial de la Salud (OMS) define este paradigma como "… un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades" (Organización Mundial de la Salud, 2016). Y, sin lugar a dudas, la Salud Mental está considerada definitivamente como una parte integral de la anterior definición. Así pues, se puede considerar que la Salud Mental es mucho más que una ausencia de un trastorno mental, siendo un estado fundamental que debe de gozar de máxima prioridad para los propios individuos, las familias y, por supuesto, para toda la sociedad. La OMS define la Salud Mental como "… un estado de bienestar en el cual el individuo se da cuenta de sus propias aptitudes, puede afrontar las presiones normales de la vida, puede trabajar productiva y fructíferamente y es capaz de hacer una contribución a su comunidad".

Hay que tener presente que la salud se entiende bajo tres dimensiones, física, mental y social (Valenzuela Contreras, 2016), que se encuentran estrechamente relacionadas y que a su vez son interdependientes, de tal forma que las modificaciones o alteraciones que se pueden producir en algunas de ellas repercuten en las otras. De ello se desprende que la Salud Mental debería ocupar

un rol importante en el marco social, ya que forma parte de un elemento constitutivo del bienestar de los individuos.

Del mismo modo, existe un alto consenso dentro del campo de la SM sobre la gran importancia que en la determinación de la misma juega el factor social. Así pues, las políticas públicas de salud, en general, y las políticas de Salud Mental, en particular, deben hacer hincapié en el entorno social como un factor fundamental de las causas de estos trastornos.

1. El Sistema Nacional de Salud en el Estado español

El sector sanitario constituye un pilar fundamental en la estructura económica de los diferentes estados. El sistema sanitario español se financia con fondos públicos, es decir con cargo a los Presupuestos Generales del Estado. Estos fondos públicos provienen de los ingresos que se han recaudado a través de los impuestos, ya sean de carácter estatal, provincial o municipal, aceptándose la convivencia paralela y complementaria con la sanidad privada. Por lo tanto, una de las características principales de nuestro sistema sanitario es la universalidad, ya que todos los ciudadanos españoles tienen acceso al mismo y de esta forma se les garantiza la asistencia sanitaria, ya que los costes que se derivan están sufragados fundamentalmente por el estado, en un 71%, mientras el 29% restante es financiado con recursos privados (Ministerio de Sanidad, 2012).

1.1. La descentralización del Sistema Sanitario

Con la cesión competencias a las Comunidades Autónomas (CCAA) se produjo en nuestro país la descentralización de los servicios en materia de sanidad, originándose importantes diferencias entre ellas. De hecho, la Ley General de Sanidad (LGS) no estableció regulación alguna dirigida a poder garantizar la universalidad e igualdad básica en cuanto a la protección sanitaria se refiere. Y tampoco quedó definido un modelo de organización sanitaria una vez acabado el

proceso descentralizador, ni se hizo referencia a un calendario de traspasos en cuanto a materia sanitaria se refiere (Lopez-Casasnovas, G; Rico, 2003).

Ante dicha situación, la descentralización de la asistencia sanitaria se fue desarrollando de manera irregular y se prolongó durante un largo periodo: en 1994 había siete CCAA que habían recibido dicho traspaso, mientras que los diez restantes no lo recibieron hasta diciembre del 2001.

2. La reforma en Salud Mental

Los primeros signos evidentes de crisis en relación a la asistencia en Salud Mental acontecen a principios de la década de 1960. En España, en 1977 se crea una Comisión de Planificación y Organización de la Asistencia Psiquiátrica dentro del Ministerio de Sanidad y Seguridad Social que se fundó en dicho año y se elaboró un documento que finalmente no prosperó. Finalmente, se creó por Orden Ministerial de 27 de julio de 1983 la Comisión Ministerial para la Reforma Psiquiátrica, que desarrolló su trabajo bajo el amparo del Ministerio de Sanidad y Consumo, siendo ministro Ernest Lluch (1937-2000). La clave de este trabajo fue vincular la reforma sanitaria con la reforma psiquiátrica, por lo que era previsible de que se producirían cambios en Salud Mental si los había en el entorno sanitario.

Del informe de la Comisión Ministerial salieron los siguientes ejes de actuación:

- Nuevo modelo de Salud Mental orientado a la comunidad e integrado en el sistema sanitario que se estaba gestando.
- Compromiso territorial con una actitud preventiva y comunitaria, teniendo un papel fundamental la Atención Primaria en el conjunto de la asistencia sanitaria.

Así pues, el compromiso territorial al que hacía referencia la Comisión en cuanto a la atención en Salud Mental se refiere, incluía la participación de los usuarios y la integración de recursos y de las acciones en el ámbito del área de salud. De esta forma, transcendía a la red hospitalaria y se extendía la Salud Mental a la Atención

Primaria, promoviéndose la organización a nivel especializado. Así, se comenzó a diseñar una estructura en la red de Salud Mental, frente al esquema jerárquico tradicional.

Bajo estas premisas, se fue produciendo una transformación en los siguientes ejes:

- La integración hospitalaria y la creación de los nuevos Centros de Salud Mental (CSM).
- La hospitalización de los pacientes psiquiátricos en la red general de salud.
- La reordenación de las urgencias psiquiátricas.
- La atención en crisis.
- La creación de recursos de apoyo comunitario.

Dicho informe daba prioridad a los programas de atención para menores, ancianos, reclusos y dependientes de sustancias. Actualmente la atención prioritaria a estos cuatro colectivos sigue vigente, incluyendo al colectivo de inmigrantes.

Los frutos de este trabajo se hacen realidad en el año 1989, con la práctica universalización de la sanidad y la equiparación de los enfermos mentales al resto de pacientes de la sanidad pública. Con la aprobación de la Ley y el fin de la legislatura de Ernest Lluch finaliza esta primera fase de la reforma de la Salud Mental en España, y da comienzo a la segunda, con un protagonismo creciente de las CCAA.

2.1. Segunda fase de la reforma de la Salud Mental a nivel Autonómico

Esta segunda fase de la reforma en Salud Mental está protagonizada por las CCAA, para lo que se establecieron convenios de colaboración con el Ministerio de Sanidad y Consumo, se crearon estructuras directivas en casi todas las CCAA para poder realizar una planificación de la Salud Mental, se realizaron Planes de Salud Mental y se dotaron de recursos y programas específicos a la atención de la Salud Mental.

En las dos últimas décadas de siglo XX se incrementaron los esfuerzos de los responsables en Salud Mental de las diferentes CCAA que se habían comprometido con los cambios, pero los resultados se vieron limitados por las diferentes prioridades sanitarias de cada CCAA. En cualquier caso, y en este contexto, es evidente que se han establecido mapas sanitarios, se ha realizado una estructuración por áreas y distritos, se ha establecido una regulación a la atención en Salud Mental en diferentes CCAA, se ha producido un avance en el desarrollo en la formación de postgrado de los profesionales sanitarios, se han establecido mejoras en cuanto a la gestión y evaluación de la Salud Mental y ha habido un gran avance con la sustitución del modelo "manicomial" hacia un sistema comunitario.

2.2. Consecución de objetivos

Llegado a este punto, se aprecia que la continuación del proceso de la reforma en Salud Mental quedó en manos de las CCAA y su desarrollo ha sido muy desigual entre ellas, debido fundamentalmente a las características intrínsecas en que se realizó la descentralización del sistema sanitario, así como a las propias características del mismo (Desviat, 2019). Por otro lado, cabe resaltar la insuficiencia de recursos en lo que se refiere a la atención a los enfermos crónicos y la precariedad que se está imponiendo en los programas comunitarios.

En muchas ocasiones, las reformas se hicieron sin cambios normativos que pudiesen avalar las nuevas formas de trabajar, es decir, sin un poder legitimador de la atención comunitaria. Así pues, la desinstitucionalización y el trabajo comunitario se realizaba al amparo de la LGS, que en muchos casos daba lugar a interpretaciones, y sólo avanzó gracias al gran esfuerzo de los profesionales involucrados en este proceso.

2.3. Servicios Sociales y Salud Mental

Como se ha comentado, la eficiencia en la atención a los pacientes con trastornos mentales necesita no sólo del propio sistema de salud y las intervenciones clínicas, sino que es necesario contar con el condicionante social (Molina et al., 2018), ya que existen determinados problemas y necesidades que se tienen que cubrir, tales como exponen Rodríguez y Sobrino (Rodríguez A.; Sobrino T., 2007):

- Atención en momentos de crisis.
- Rehabilitación psicosocial y apoyo a la integración social.
- Integración laboral.
- Apoyo al alojamiento y atención residencial comunitaria.
- Apoyo económico.
- Protección y defensa de los derechos de estos pacientes.
- Apoyo a las familias.

Todas estas necesidades requieren de Servicios Sociales y de una perspectiva comunitaria, ya que la rehabilitación de las personas que padecen trastornos mentales pasa por potenciar una vida "normalizada". Es en este sentido donde el trabajo social pasa a formar parte de una estrategia esencial para la eficiencia del sistema.

De hecho, el sistema sanitario, en lo que hace referencia a la Salud Mental, ha evolucionado de un sistema exclusivamente asistencial y basado en internamientos definitivos, a un régimen comunitario que se caracteriza por los siguientes hitos (Balanza P., 2008):

1. En relación a las estructuras sanitarias:
    - Coordinación entre los equipos de Atención Primaria y la atención especializada en Salud Mental.
    - Composición multidisciplinar de los equipos de Salud Mental como primer eslabón dentro de la atención especializada.

- Unidades de Hospitalización de corta estancia, en Hospitales Generales.
- Reducción de la institucionalización y facilitación de la integración de los pacientes en el ámbito comunitario, mediante la potenciación de los recursos intermedios.
- Transformación de los Hospitales Psiquiátricos en instituciones rehabilitadoras.

2. Garantizar una asistencia integral en el ámbito de la estructura sanitaria.
3. Prestar atención a los grupos de riesgo, mediante la instauración de programas específicos.

Aun habiéndose producido avances considerables para proporcionar la atención requerida a las personas que padecen trastornos mentales, se está muy lejos de conseguir el desarrollo que correspondería, debido fundamentalmente, y entre otros factores, a la carga familiar y social atribuible a los trastornos mentales (Pérez Urdániz, 2012). Además, las diferencias existentes entre las CCAA, y el hecho de que se hayan desarrollado a diferentes ritmos, posibilitan la existencia de una gran diferencia entre ellas en cuanto al gasto e inversión en materia de salud Mental (Espino, 2010). Por lo tanto, nos encontramos ante un sistema de Salud Mental que tiene debilidades importantes en cuanto a la atención sanitaria, sobre todo en lo relativo a la atención integral a este colectivo, a lo que hay que sumar las desigualdades que se producen a nivel territorial.

Los cuidados y la atención que requieren estos pacientes han quedado delegados a la atención comunitaria, no suficientemente desarrollada, cayendo la responsabilidad de su cuidado, en gran medida, en el entorno familiar, en caso de existir. La reforma psiquiátrica ha dado lugar al paso de hospitalizaciones únicas y permanentes a múltiples hospitalizaciones parciales cuando estas son necesarias (Ribé Buitrón, J.M, Valero Valverde, M; Pérez-Testor, 2011), lo que implica la ausencia de servicios sociales de apoyo suficientes.

Además, la Salud Mental se ve afectada de forma negativa durante los periodos de precariedad económica (Gili et al., 2014). Así pues, las consecuencias negativas de la pasada crisis económica, cuya afectación fue a nivel mundial, requerirá que la planificación de los recursos deba reformularse e incrementarse, adecuándose a un incremento de la demanda. Paralelamente, ante situaciones de crisis económica se produce una disminución en los presupuestos públicos asignados al sistema sanitario, siendo la Salud Mental uno de los más afectados en cuanto a la reducción de recursos asignados.

Para analizar la diversidad en la organización, estructura y situación actual de la Salud Mental dentro del estado de las autonomías en España, tomaremos dos CCAA con características diferenciadas, el País Vasco y Cataluña.

3. Comunidad Autónoma del País Vasco

La transferencia en competencias de sanidad del Instituto Nacional de la Salud (INSALUD) al Gobierno Vasco tuvo lugar en enero de 1988, pasando a ser competencia desde entonces de Osakidetza (Departamento de Salud del Gobierno Vasco, 2017), Servicio Vasco de Salud, que fue creado en 1983 con los recursos sanitarios de Diputaciones y Ayuntamientos del País Vasco. Hasta 1985, la atención en Salud Mental dependía de las Diputaciones Forales en cada Territorio Histórico y, en menor medida, de ayuntamientos, asociaciones sin ánimo de lucro y las congregaciones religiosas.

Fue en marzo de 1985 cuando la Salud Mental se integró jurídicamente en la red del Servicio Vasco de Salud - Osakidetza. Esta integración constituyó un gran paso para lograr la unificación de los sistemas de gestión, evaluación e información, así como para una mejora en la utilización de los recursos y en la equidad (Markez, I.; Póo, M; Ariño, J.; Córdoba, S.; Merino, C.; Romera, 2000). Así pues, se trataba de disponer de un único organismo en cuanto a planificación sanitaria se refiere en toda la demarcación territorial, con el objetivo de disponer de un modelo de psiquiatría

comunitario, con un amplio desarrollo del sector extra hospitalario, junto con otras alternativas de programas de rehabilitación y de reinserción.

En 1992, la Red de Salud Mental del Gobierno Vasco marcó unas líneas estratégicas, dando prioridad a los diferentes ejes:

- Desarrollar alternativas a la institucionalización para las psicosis crónicas, mediante la interrelación entre el sector social y el sanitario.
- Coordinación entre la red de Salud Mental y el nivel de Atención Primaria, garantizando la continuidad en los cuidados de los pacientes con trastornos mentales.
- Establecer líneas de coordinación y pautas de actuación para tratar los casos y familiares de niños con maltrato infantil.
- Considerar la formación en patología mental tanto en pregrado como en postgrado.
- Coordinar las actuaciones con el nivel primario y el secundario para la asistencia psiquiátrica a enfermos de SIDA.

La Ley de Ordenación Sanitaria del 26 de junio de 1997 estableció la separación de funciones entre el Departamento de Sanidad y Osakidetza, de tal forma que el Departamento de Sanidad se configuró como un órgano asegurador y financiador de la actividad sanitaria y Osakidetza quedó como el ente que actúa como provisor público de los servicios sanitarios (Chicharro, 2009). Así pues, desde la transferencia de competencias en enero de 1998, Osakidetza es un Ente Público de Derecho Privado, cuya misión es "atender a la provisión de los servicios sanitarios de titularidad pública", e igualmente pretende "lograr un modelo de actividad más dinámico en sus estructuras y que opere bajo el principio de autonomía económico-financiera y de gestión" (Monteruel, 2019).

La relación que se produce entre el Departamento de Sanidad y las diferentes organizaciones de Osakidetza se realiza mediante el Contrato Programa (Chicharro, 2009), que constituye el instrumento jurídico mediante el cual se establece de manera directa las relaciones entre el Departamento de Sanidad, como financiador

y comprador de los servicios sanitarios y las organizaciones de Osakidetza, como ente provisor de dichos servicios, adecuándolos en todo momento a las necesidades de la población (Gobierno Vasco, 2014).

De esta forma, sus objetivos y líneas estratégicas son las siguientes:

- Priorizar las intervenciones que contribuyan en mayor medida a la mejora del estado de salud.
- Personalizar los servicios, mejorando los niveles de información al usuario.
- Promocionar las políticas de calidad total, especialmente de mejora de acceso a los servicios.
- Eficiencia en la mejora de los servicios.

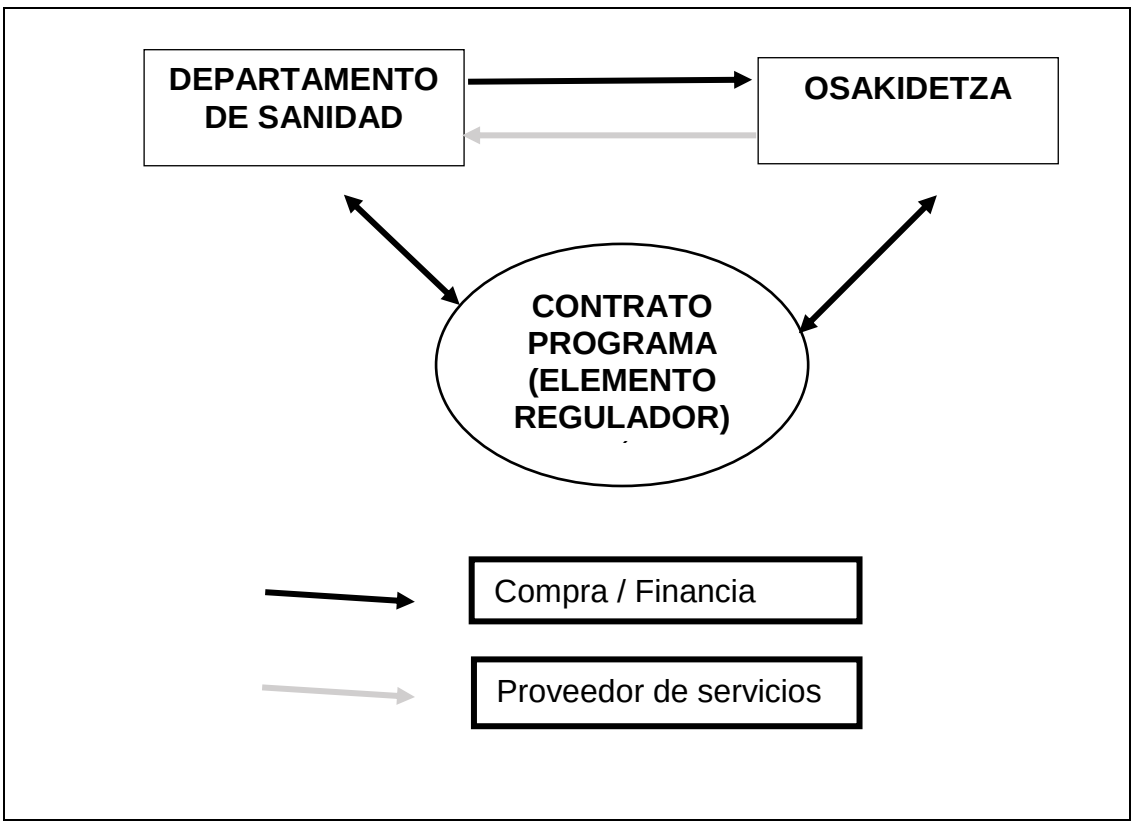


Figura 1. Organización departamento de sanidad del País Vasco.

El territorio de la CCAA de Euskadi se encuentra dividido acorde con la situación socio-sanitaria, en las tres demarcaciones geográficas, denominadas Áreas de Salud: Álava, Vizcaya y Guipúzcoa. En cada una de ellas se garantiza una adecuada ordenación de la Atención Primaria y su coordinación con la Atención Especializada, así como con los servicios socio-sanitarios que le correspondan, de acuerdo a una nueva estructura organizativa basada en la Organizaciones Sanitarias Integradas (OSIs), que fue aprobada en el Decreto 100/2018, de 3 de julio, de las Organizaciones Sanitarias Integradas del ente público Osakidetza - Servicio Vasco de Salud (Decreto 100/2018, de 3 de julio, de las organizaciones públicas integradas del ente público Osakidetza - Servicio Vasco de Salud, 2018).

Figura 2. Distribución territorial de las Organizaciones Sanitarias Integrales en el País Vasco. Fuente: web recursos del Sistema Sanitario público vasco.

En total existen 13 Organizaciones Sanitarias Integradas, 6 en Guipúzcoa, 5 en Vizcaya y 2 en Álava; en Salud Mental existen tres redes territoriales y 47 centros de salud. Así pues, con las OSIs se consolida el nuevo modelo organizacional de asistencia sanitaria, en el que se integra la Atención Primaria y la Hospitalaria, bajo el principio de la autonomía financiera y de gestión.

3.1. Evolución del modelo asistencial

En 1987 se creó la Comisión para la Reforma de los Servicios de Salud Mental, promoviendo las líneas generales de actuación y la política asistencial, así como la planificación y coordinación de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV). Fue a partir de entonces cuando se produjo un amplio desarrollo de los servicios de Salud Mental, si bien es cierto que han convivido las estructuras antiguas con los nuevos centros de salud mental (CSM) (Osakidetza. Sevicio vasco de salud, 2010).

El número de pacientes atendidos en Salud Mental se ha incrementado a lo largo de los años. Hay patologías, como la depresión, que se ven afectadas por el envejecimiento de la población, así como otros trastornos mentales relacionados con este fenómeno (demencias, trastornos de sueño, etc.), lo que "ha llevado a la Red de Salud Mental de Osakidetza a atender en 2018 más de 1 millón de consultas y procedimientos" (Osakidezta. Servicio Vasco de salud, 2019).

Con el despliegue global de las OSIs, que requiere de una adaptación de las estructuras ya existentes, ya sea tanto asistencial como de gestión, se ha potenciado el desarrollo de una atención integrada, impulsando las interacciones clínicas entre los diferentes profesionales que intervienen en un mismo proceso asistencial, con el objetivo de maximizar los resultados en la salud de las personas que son atendidas.

Así pues, las OSIs están especialmente diseñadas para atender los retos de la vejez, cronicidad y dependencia, consiguiendo que la atención sanitaria sea menos fragmentada, más eficiente y de mejor calidad.

4. Comunidad Autónoma de Cataluña

Entre los años 1979 y 1981 se realizó el traspaso de competencias de todos los servicios y centros sanitarios y socio-sanitarios del Estado al Gobierno Autonómico de Cataluña, pero no se incluyeron los servicios psiquiátricos. Entre los años 1983 y 1989, el Departamento de Sanidad y Seguridad Social de la Generalitat de Cataluña

realizó diferentes acciones que contribuyeron a la configuración del modelo sanitario catalán, que son las siguientes:

- El Plan de Reordenación Hospitalaria y la creación de la red hospitalaria de utilización pública (XHUP).
- La reforma de la atención primaria de salud.
- La creación de servicios de atención socio-sanitaria para la tercera edad y los enfermos crónicos (Programa "Vida a los años").
- Creación de una red de atención a la drogodependencia.

En el año 1990 se aprobó la Ley de Ordenación Sanitaria de Cataluña (LOSC), incorporando un sistema sanitario mixto público / privado de provisión de servicios sanitarios de financiación pública y con la separación de funciones de planificación, financiación y compra de servicios sanitarios y socio-sanitarios.

Tabla 1. Modelo de separación de funciones por la LOSC.

FUNCIONES	**ORGANISMO RESPONSABLE**
Planificación y financiación	Departamento de Sanidad y Seguridad Social de la Generalitat de Cataluña.
Aseguramiento y compra de servicios	Servicio Catalán de Salud.
Provisión de servicios	Entidades proveedoras de titularidad pública o privada. Puede ser prestación directa (mediante el ICS), indirecta (mediante entidades ajenas) o compartida (mediante consorcios con participación pública o privada).

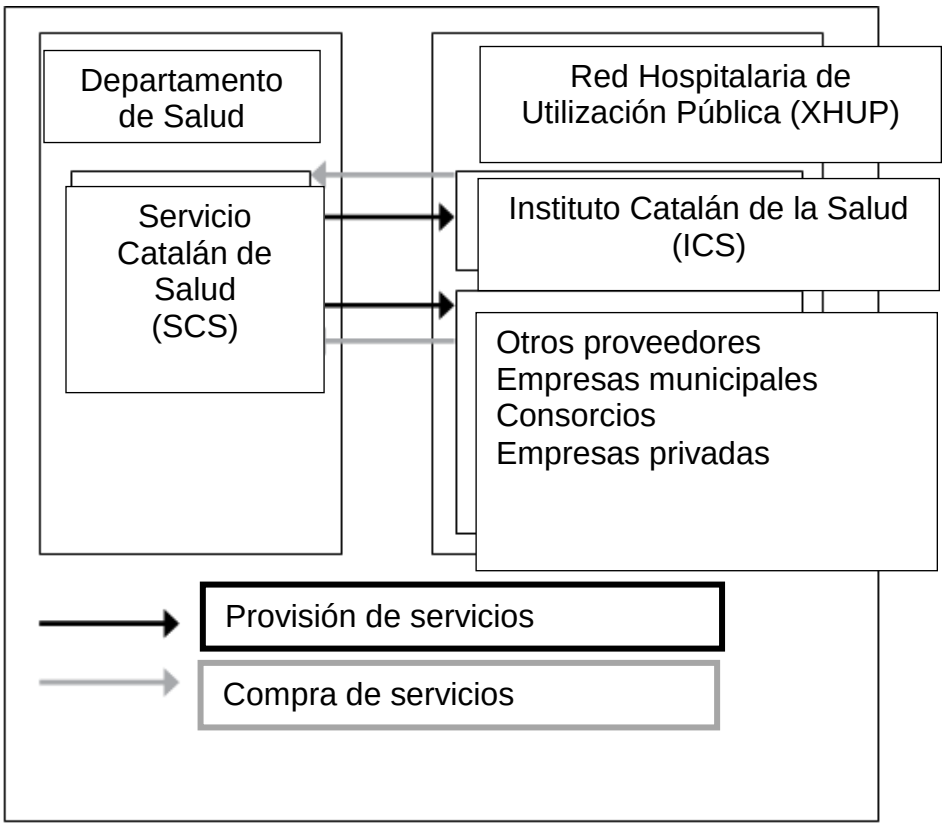


Figura 3. Relación entre el proveedor de la red hospitalaria y el Departamento de Salud. Fuente: web Servicio Catalán de la Salud.

La LOSC establece que el Plan de Salud de Cataluña es el instrumento principal de planificación sanitaria y el marco de referencia de todas las actuaciones en el ámbito de salud, y el contrato es el instrumento para la compra de servicios.

Así pues, el Instituto Catalán de la Salud pertenece orgánicamente al Departamento de Salud, pero funcionalmente forma parte de la XHUP como proveedor público de servicios hospitalarios.

4.1. Antecedentes de la Atención Psiquiátrica y la Salud Mental

La prestación de servicios de Salud Mental de financiación pública fue competencia de las Diputaciones Provinciales hasta la década de 1990, estando al margen del

resto de servicios sanitarios. En la década de 1970 y 1980, las Diputaciones Catalanas, juntamente con las entidades proveedoras de servicios psiquiátricos, promovieron movimientos de reforma de la asistencia psiquiátrica, y se crearon los primeros consultorios locales y los servicios ambulatorios de atención psiquiátrica fuera de los hospitales psiquiátricos.

En Cataluña, a diferencia del resto del Estado, el Departamento de Sanidad y Seguridad Social, por un lado, decidió no desarrollar equipos propios de Salud Mental en el Instituto Catalán de Salud e integrarlo plenamente en la red de consultorios locales y de los hospitales psiquiátricos de las 4 Diputaciones, y por el otro lado creó una red de atención psiquiátrica infantil y juvenil diferenciada.

En el año 1990 se firmó un convenio mediante el cual la Diputación de Barcelona delegaba funciones a favor de la Generalitat de Cataluña, y en 1992, por Real Decreto 167/1992, se llevaron a cabo los traspasos a la Administración de la Generalitat de Cataluña de los servicios y recursos de las Diputaciones de Gerona, Lérida y Tarragona en materia sanitaria, y se crearon las empresas públicas.

Dos hechos importantes acontecieron en 1994:

- Se aprobó la ampliación del apartado de Salud Mental del Plan de Salud de Cataluña, estableciendo los objetivos generales y las políticas que inspirarían el desarrollo futuro de la Atención Psiquiátrica y la Salud Mental en Cataluña. Fue a partir de este momento que se integraron las intervenciones y acciones prioritarias de los problemas de Salud Mental en la misma consideración que otros problemas de salud
- En el seno del Consejo Asesor se realizaron grupos de trabajo, con la participación de prestigiosos profesionales, desarrollando documentos de recomendaciones, orientando de esta forma las intervenciones y las acciones prioritarias a desarrollar, con el objetivo de dar una respuesta a las necesidades de las personas con trastornos mentales y a sus familias.

Durante el periodo 1993-1996 se firmaron acuerdos y convenios interdepartamentales, con el objetivo de favorecer actuaciones interdisciplinarias e intersectoriales para poder dar una respuesta integral a las necesidades de los individuos con trastornos mentales y a sus familias. De esta forma, se firmaron acuerdos con los Departamentos de Bienestar Social, Educación, Justicia y Trabajo.

En el año 1995 se llevó a cabo, por primera vez en Cataluña, un estudio transversal de todos los enfermos crónicos ingresados en unidades de media y larga estancia, dando lugar, en el año 1997, a una prueba del sistema de notificación de la actividad de los Centros de Salud Mental, al Conjunto Mínimo Básico de Datos de los CSM (Camprubí, 2002).

Finalmente, a principios de 1998, el Parlamento de Cataluña instó al Gobierno de la Generalitat a llevar a cabo las actuaciones pertinentes desde la red sanitaria y los acuerdos interdepartamentales necesarios para dar respuesta a las urgencias psiquiátricas.

Así pues, el modelo de Atención Psiquiátrica y Salud Mental en Cataluña se fundamenta en el despliegue y consolidación de una red de atención especializada en Salud Mental donde prevalezcan los principios de equidad, accesibilidad, continuidad asistencial, y sobre todo que se garantice una atención de calidad mediante los siguientes mecanismos:

- Integración de la Red de Salud Mental en el Sistema Sanitario general e íntimamente relacionado con la Atención Primaria de Salud.
- Priorización de la atención a las personas con trastornos mentales, potenciando los recursos comunitarios para minimizar los desequilibrios territoriales, permitiendo mantener la vinculación de la persona con su entorno social y familiar.
- Reordenación de los Servicios de Atención Psiquiátrica y Salud Mental, con el objetivo de mejorar la calidad asistencial de los servicios que se prestan a los usuarios del Sistema Sanitario público.

- Aprovechamiento de los recursos sanitarios existentes, potenciando un modelo en el que coexisten y se complementan los Servicios de Psiquiatría de los Hospitales Generales y los hospitales monográficos, donde los criterios de planificación se basen en accesibilidad, equidad y la continuidad asistencial.
- Focalización de los servicios y los programas de Salud Mental a la población de riesgo, priorizando la atención a la población infantil y juvenil.
- Desarrollo de intervenciones de contención y prevención de la cronificación, haciendo posible la instauración de programas de rehabilitación e inserción social y laboral.
- Potenciación de la intersectorialidad e interdepartamentalización como elemento imprescindible para atender la complejidad de la Salud Mental, impulsando los vínculos y compromisos con otras redes no sanitarias.
- Desarrollo de programas de investigación, formación y docencia para mejorar el conocimiento científico, las habilidades técnicas de los profesionales y la calidad del servicio.

4.2. Hacia una perspectiva socio-sanitaria

De acuerdo con la Ley de Ordenación Sanitaria de Cataluña, el Plan de Salud es el instrumento de referencia de todas las actuaciones públicas en materia de salud en el ámbito de la Generalitat de Cataluña. El último Plan de Salud, aprobado en el año 2016, comprende el periodo de actuación 2016-2020 (Generalitat de Cataluña., 2017). El Plan de Salud se elabora teniendo en cuenta los principios de equidad y accesibilidad, velando en todo momento por el cumplimiento y la responsabilidad en el trabajo asistencial, de gestión y de intervención comunitaria necesaria para la mejora de la salud de la población. Se establece una línea de colaboración interdepartamental entre el Departamento de Bienestar y Familia y el Departamento de Salud.

El sistema social sanitario presenta un cierta rigidez y estanqueidad (Fortuny Camerena, 2015), dificultando un proceso asistencial fluido para poder garantizar una adecuada atención a las personas usuarias del sistema. Para poder atender de una forma óptima a las personas con necesidades sociales y sanitarias, es necesario superar esa parcelación funcional, ya que dificulta una visión integral de las necesidades de los individuos e impide una actuación global de la situación (Vázquez et al., 2012).

Considerando esta situación de partida es necesario que ambas redes estén coordinadas. Por lo tanto, ante esta situación, se crea un marco de trabajo interdisciplinario y transversal, para proporcionar una respuesta integral, siendo un factor prioritario la coordinación y complementariedad departamental (Berbel & Sánchez, 2018), y estableciendo políticas conjuntas, impulsadas desde una voluntad unificadora.

Así pues, para poder otorgar una respuesta sólida, es necesario definir un modelo que tenga en cuenta los aspectos territoriales, poblacionales, cartera de servicios, la participación activa de los usuarios y un sistema de evaluación y mejora (Generalitat de Cataluña, 2016).

Para dar respuesta a este planteamiento, los departamentos de Salud y Bienestar Social y Familia crearon un Programa para la Prevención y la Atención a la Cronicidad (PPAC), facilitando el trabajo de coordinación entre ambos departamentos.

5. Conclusiones

En el transcurso de las últimas décadas hemos asistido a un auge y desarrollo espectacular de la gestión sanitaria, incorporándose ideas, proyectos y experiencias, asimilándolo de esta forma en cuanto a la gestión se refiere a otros países de nuestro entorno. En España existen tantos Planes de Salud Mental como CCAA, pero es cierto que en todas ellas es necesario un cambio de paradigma, apostando

por un modelo de atención integral, siendo imprescindible la interrelación entre los servicios sociales y los sanitarios.

El sistema sanitario tiene que dar respuesta a las necesidades de los usuarios y se encuentra frente a una serie de retos, entre los que podemos identificar las necesidades estructurales de carácter social, que se concreta en una población cada vez más envejecida, con aumento de la coexistencia de varias patologías en un mismo paciente y una mayor complejidad asociada a la cronicidad. Pero también se enfrenta al reto del nuevo marco económico, lo que genera un aumento de la presión sobre los recursos públicos, poniendo en riesgo el sistema actual.

Por otro lado, existen fuertes desequilibrios, tanto de recursos como territoriales, que se viene acentuando en períodos de crisis económicas, ya que se busca un equilibrio presupuestario y muchas veces son las políticas sociales las que se ven más afectadas, existiendo una infradotación de recursos comunitarios, rehabilitación social, reinserción laboral y de apoyo a las familias (Boletin Oficial del Estado, 2019).

La implementación de las OSIs en el País Vasco, cuyo implantación finalizó en 2018, y el despliegue del modelo asistencial en desarrollo en Cataluña, constituyen dos formas de afrontar la atención a la Salud Mental, teniendo en consideración los retos comentados previamente, como la atención asistencial de por vida, siempre asegurando los principios básicos de equidad, eficiencia y calidad[27].

Sin embargo, para que se puedan alcanzar los niveles máximos de eficiencia de estos modelos, es necesario un cambio de paradigma entre todos los niveles asistenciales, ya sea a nivel cultural, de estrategia, de asignación de recursos internos y de reconocimiento de resultados obtenidos, siendo necesaria una evaluación a lo largo de todo el proceso, tanto de los resultados intermedios como finales, y de esta forma conocer la aportación de la integración de los servicios en aras a conseguir la mejora de la atención.

De la misma forma, para poder conseguir sinergias positivas, en el marco organizativo y de gestión integral en la atención a las personas con enfermedad mental, se tiene que consolidar la relación existente entre los Departamentos de Salud y los de Bienestar Social y Familia, con una estrecha coordinación y complementariedad de las dos redes de atención, siendo fundamental tener una visión más amplia, incrementando la actuación en los ámbitos educativos y laboral.

Actualmente, España lleva más de cinco años con una estrategia de Salud Mental en cierto modo caducada, y se ha anunciado la presentación de una nueva estrategia de Salud Mental, incluyendo un plan de prevención del suicidio. Los modelos de interacción previamente comentados pueden ayudar a conseguir una atención integral sanitaria y social a los individuos con problemas de Salud Mental, a través de un trabajo en red. Pero, para implementar este proceso transformador es imprescindible la voluntad colectiva de los profesionales sanitarios, las asociaciones de enfermos, los familiares, los propios enfermos y, por supuesto, los responsables políticos.

BIBLIOGRAFÍA

- Balanza P. (2008). *Algunas consideraciones sobre la situación actual de la reforma psiquiátrica en España*. Norte de Salud Mental, 7(31), 52–56.
- Berbel, S., & Sánchez, E. (2018). *Plan de salud mental de Barcelona 2016-2022*. Departamento de Salud del Ayuntamiento de Barcelona. https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxius-documents/pla-salut-mental-2016-2022-es.pdf
- Camprubí, A. (2002). E*l model d'atenció psiquàtrica i salut mental a Catalunya.* Quaderns d'Educació Social, 0(02), 7–14. https://www.raco.cat/index.php/QuadernsEducacioSocial/article/view/347831/439016
- Carbone, S. R. (2020). *Flattening the curve of mental ill-health: The*

importance of primary prevention in managing the mental health impacts of COVID-19. Ment Health Prev, 19, 200185. https://doi.org/10.1016/j.mhp.2020.200185

- Chicharro, F. (2009). S*alud Mental en Euskadi.* Asociación Española de Neuropsiquiatría, 13, 131–138.
- Decreto 100/2018, de 3 de julio, de las organizaciones públicas integradas del ente público Osakidetza - Servicio Vasco de Salud, 3588 19 (2018). https://www.euskadi.eus/bopv2/datos/2018/07/1803588a.pdf
- Departamento de Salud del Gobierno Vasco. (2017). Retos y proyectos estratégicos de Osakidetza 2017-2020.
- Desviat, M. (2019). L*os avatares de una ilusion: la reforma psiquiatrica en España* Manuel Desviat. 23(Annual 2010), 1–9.
- Espino, A. (2010). *Análisis del estado actual de la reforma psiquiátrica: debilidades y fortalezas: Amenazas y oportunidades.* Revista de La Asociación Española de Neuropsiquiatría, XXII(81), 39–61. https://doi.org/10.4321/s0211-57352002000100005
- Fortuny Camerena, C. (2015). *Atención integrada social y sanitaria en Cataluña* (p. 12). https://www.fundacioncaser.org/sites/default/files/librojornadas_paravivirbienencasa_web_carmelafortuny.pdf
- Generalitat de Cataluña. (2017). *Plan director de salud mental y adicciones.* http://salutweb.gencat.cat/ca/ambits_tematics/linies_dactuacio/estrategies_salut/salut_mental_i_addiccions/
- Generalitat de Cataluña. (2016). *Pla de salut de Catalunya 2016-2020. Generalitat de Cataluña*. Departamento de Salut. www.salutweb.gencat.cat/url/pladesalut
- Gili, M., García Campayo, J., & Roca, M. (2014). *Crisis económica y salud mental.* Informe SESPAS 2014. Gaceta Sanitaria, 28, 104–108. https://doi.org/10.1016/J.GACETA.2014.02.005
- Gobierno Vasco. (2014). *Plan de Salud 2013-2020. Informe anual de*

resultados 2014. Gobierno Vasco. Departamento de Salud. http://www.euskadi.eus/contenidos/plan_programa_proyecto/xleg_plangub_13/es_plang_13/adjuntos/Informe anual de resultados 2014 PdS .pdf

- Lopez-Casasnovas, G; Rico, A. . (2003). L*a desdentralización: ¿parte del problema sanitario o de su solución?* Gaceta Sanitaria, 17(4), 319–326.
- Markez, I.; Póo, M;,Ariño, J.; Córdoba, S.; Merino, C.; Romera, C. (2000). *Atención comunitaria de la enfermedad mental* (Araterco (ed.)). Araterco.
- Ministerio de Sanidad, C. y B. S. (2012). National Health System of Spain (pp. 1–54). https://www.mscbs.gob.es/organizacion/sns/docs/sns2012/SNS012__Ingles.pdf
- Boletin Oficial del Estado, (2019).
- Molina, J. D., Durán-cutilla, M., Pérez-Ros, Y., & López-Muñoz, F. (2018). *Mental Health Care in Spain : From Psychiatric* Reform to Community-based Care within the " State of Autonomies ." Taiwanese Journal of Psychiatry (Taipei), 32(3), 173–187.
- Monteruel, M. (2019). *Características del sistema sanitario público vasco* (p. 4). OSEKI.
- Organización Mundial de la Salud. (2016). C*onstitución de la organización mundial de la salud*. In Documentos básicos, suplemento de la 45a edición,. Organización Mundial de la Salud. https://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf
- Osakidetza. Sevicio vasco de salud. (2010). E*strategia salud mental* CAPV (Osakidetza). Servicio vasco de salud.
- Osakidetza. (2011). R*ecursos del Sistema Sanitario Público Vasco*. https://www.osakidetza.euskadi.eus/r85-skprin03/es/contenidos/informacion/recursos_sistema_sanitario/es_sanidad/recursos_sistema_sanitario.html
- Osakidezta. Servicio Vasco de salud. (2019). *Presentación del balance de Osakidetza 2018.*

http://www.osakidetza.euskadi.eus/noticia/2019/presentacion-del-balance-de-osakidetza-2018/r85-cknoti03/es/

- Pérez Urdániz, A. (2012). P*siquiatría para no Psiquiatras* (Librería C).
- Ribé Buitrón, J.M, Valero Valverde, M; Pérez-Testor, C. (2011). *Grupo de familiares de pacientes con trastorno mental severo: aspectos dinámicos, técnicos y reflexivos a partir de una experiencia terapéutica grupal.* Avances En Salud Mental Relacional, 10(2). http://psiqu.com/1-6864
- Rodríguez A.; Sobrino T. (2007). I*ntervención social en personas con enfermedades mentales graves y crónicas* (Síntesis).
- Valenzuela Contreras, L. . (2016). *La salud, desde una perspectiva integral.* Revista Universitaria de La Educación Física y El Deporte, 9(9), 50–59.
- Vallribera, P.; Cunillera, R., Soley, P.; Vieta, A.; Aira, C.; Trinquell, L. (2015). *Organizaciones sanitarias integradas: Modelos organizativos y alianzas estratégicas del entorno.* Antares.
- Vázquez, M. L., Vargas, I., Nuño, R., & Toro, N. (2012). *Organizaciones sanitarias integradas y otros ejemplos de colaboración entre proveedores.* Informe SESPAS 2012. Gaceta Sanitaria, 26(S1), 94–101. https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2011.09.031

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS ORGANIZACIONES HUMANAS PARA UNA SALUD GLOBAL

Ricard Puigferrat[1], Carme Coll[2] y Jordi Martí[3]

Grupo de Investigación sobre HarmfulComplexity, Fundació Bosch-Gimpera, Universitat de Barcelona.

[1]E-mail: ricard.puigferrat@financialkpis.com

[2]E-mail: 2marti2@ub.edu

[3]E-mail: carme.coll@financialkpis.com

Resumen

La transformación digital afecta mucho más allá de las actividades de las personas. El planeta es hoy concebido como una unidad. Las visiones históricas de una salud humana aislada de la salud del planeta han sido superadas. La pandemia por el COVID-19 ha puesto en los titulares de los medios de comunicación el concepto OneHealth. Este concepto desarrollado en la UNESCO cuando era dirigida por el Dr. Federico Mayor Zaragoza. Este artículo desarrolla una metodología para utilizar las nuevas tecnologías en el análisis de la complejidad. Se deslinda la complejidad útil, de la complejidad nociva. Se estudia como erradicar la complejidad nociva y gestionar la complejidad útil. Se evalúa como esta complejidad nociva afecta a la salud global del planeta a partir de la taxonomía ESG (Environmental, Social, Governance).

Palabras clave: Complejidad tóxica

Abstract

Digital Transformation involve more than people activities. The planet is now conceived as a unity. Human health's historical points of view where the planet health was isolated has been won. The Covid-19 pandemia has shown the concept of One Health in the mass media headlines. This term was developed in the UNESCO where PhD Federico Mayor Zaragoza was its maximum authority. This work shows a methodology to use new technologies in the study of the complexity. There is a differentiation between useful and harmful complexity. There is a study about how to eliminate harmful complexity and how to manage useful complexity. Also, it is possible to find an evaluation of the harmful complexity and its effects over One Health, starting from the taxonomy of ESG Environmental, Social, Governance).

Keywords: Harmful Complexity, Digital Transformation, One Health, ESG

Introducción

La Transformación Digital (DT) incide en muchos niveles de la vida humana. Pero, con el impacto de la pandemia provocada por el SARS-COV-2 se ha comprobado como la salud de los homínidos depende de la salud de todo el planeta (ONE HEALTH). Por esta razón, hay que estudiar la implicación de la DT sobre una única salud global.

En este artículo se hace referencia a la Digital Transformation ToOneHealth DT2OH como propuesta de intervención implantable en cualquier sistema organizativo del mundo, especialmente en el mundo empresarial.

La justificación de la propuesta de intervención DT2OH toma como punto de partida principios universales procedentes de organismos supranacionales, entre los que destacan la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización Mundial de la Salud (OMS):

1. Bien común. La sociedad puede funcionar solo en la medida en que los individuos tengan intereses en común; el objetivo final de cualquier estado es la realización del bien común (Rousseau, 1762).
2. ONU Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948. En particular, derecho al trabajo (artículo 23), derecho a la salud (artículo 25) y derecho a la educación (artículo26).
3. ONU Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de 2015. En particular, salud y bienestar (objetivo 3), educación de calidad (objetivo 4) y trabajo decente y crecimiento económico (objetivo8).
4. ONU Pacto Mundial, guía de Sostenibilidad Corporativa de 2015. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno (principio10).
5. OCDE Reforma regulatoria de 2006. Es necesario que los Estados adopten estrategias de simplificación de sus administraciones gubernamentales (Cutting RedTape).
6. Digital Transformation (DT), Feria de Hannover de 2014. En la cumbre de los Estados participantes nace el concepto de Digital Transformation como la nueva estructuración industrial o Industria 4.0, calificándose como la cuarta revolución industrial.
7. OMS OneHealth (OH). El concepto de OneHealth (Una Salud) engloba los conceptos de salud mental y bienestar emocional en todos los ámbitos de desarrollo del individuo (OMS,2017).

Actualmente, existen déficits significativos en el cumplimiento de estos 7 puntos procedentes de principios universales y organismos supranacionales. Estos déficits se manifiestan de forma más acusada en el mundo occidental.

1. Complejidad

En las organizaciones humanas se dan relaciones complejas. Los individuos se pueden relacionar uno a uno y sus relaciones pueden ser directas, a veces amables, a veces turbulentas. Pero, cuando los individuos se organizan en colectivos, las relaciones dejan de ser directas, aparecen relaciones indirectas, subyacentes, etc. En este sentido la complejidad tratada en este trabajo se refiere a la que surge de las organizaciones humanas.

En las organizaciones, la complejidad resulta algo intrínseco, pero los niveles de la misma pueden limitar la consecución de objetivos, lo cual es lamentable, aunque resulta mucho más lamentable que la complejidad lleve a la propia desaparición de la organización. Para evitar estas situaciones negativas en el objetivo de este artículo reside la búsqueda de la diferencia entre:

- Complejidad Útil (UsefulComplexity). Aquella que acerca al individuo a la organización y que se debe gestionar.
- Complejidad Nociva (HarmfulComplexity). Aquella que aleja al individuo de la organización y que se debe erradicar

Por tanto, es necesaria una metodología para:

1. Discernir entre ambos tipos de complejidad.
2. Erradicar la Complejidad Nociva.
3. Gestionar la Complejidad Útil

Con ello se presenta una secuencia iterativa de procesos que empieza por discernir, continua con erradicación y finaliza con la gestión. Una secuencia generadora y motora de Transformación Digital saludable de alto valor añadido y con ROI (Return On Investment) cuantificable, además de ser una de las vías para la consecución exitosa del OneHealth.

2. Modelo conceptual y metodológico

Existen estudios muy recientes en el ámbito de la Neurociencia en los que se está poniendo de manifiesto los efectos adversos de la Complejidad Nociva. En particular, el artículo publicado por Jason M. Lodge y William J. Harrison en el Yale Journal of Biology and Medicine (2019) constata que el ser humano tiene recursos neuronales limitados para procesar la creciente complejidad del entorno que le rodea. Los resultados del estudio de estos autores muestran una sólida evidencia del impacto negativo de la multitarea en entornos digitales sobre el rendimiento académico, afirmando que cuantos más estudiantes se involucran en múltiples actividades en entornos digitales, peor es su rendimiento académico.

En el artículo publicado en el Educational Psychologist Journal de la American Psychological Association (APA) en el 2016 por los autores Michael J. Jacobson, Manu Kapur y Peter Reimann, se considera como una necesidad emergente en la investigación educativa la construcción de perspectivas conceptuales de la complejidad utilizando modelos que se emplean en el estudio de sistemas físicos y sociales complejos, de forma paralela a la introducción de la Neurociencia en dicha investigación. Estos autores argumentan que los contextos en los que se produce el aprendizaje son sistemas complejos con elementos o agentes en diferentes niveles que interaccionan y se retroalimentan.

Desde la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Sean Snyder publica un artículo en el 2013 en el que explora las diferencias entre la simplicidad, la complejidad y lo complicado para abordar la reforma educativa. Su análisis de la complejidad pasa por una formulación mediante la Teoría de Grafos del modelo ecológico de desarrollo del ser humano (Bronfenbrenner, 1995), llegando a la conclusión de que mediante el análisis y deconstrucción de la complejidad se puede propagar el cambio en todo el sistema para conseguir una amplia reforma en todo el sistema educativo.

Las evidencias empíricas obtenidas dentro del ámbito empresarial, extrapolables a otras organizaciones humanas, van en la misma dirección. En el reciente artículo publicado en el MIT Center for Information Systems Research por Jeanne W. Ross en el 2020, la autora afirma que, para competir digitalmente, los líderes deben atacar la complejidad que proviene de las múltiples capas de procesos y sistemas heredados que han sido construidas a lo largo de los años de forma heterogénea con diferentes formas de trabajar.

En el reciente ensayo (Calvo, 2020) publicado por Instituto de Cooperación Internacional de la Real Academia Europea de Doctores (RAED), se analiza desde la perspectiva de OneHealth los impedimentos que suponen las pesadas burocracias de los estados-nación para coordinarse internacionalmente frente a una pandemia que fue declarada oficialmente por la OMS el 11 de marzo de 2020, poniendo de manifiesto una nueva evidencia empírica del efectos adversos de la Complejidad Nociva en las diferentes organizaciones humanas de carácter público y privado.

A partir de técnicas de análisis Big Data del ruido y de las interferencias (tipificando el ruido como blanco, rosa, estacionario, estructural, etcétera) se consiguen crear modelos predictivos y preventivos de conflictos en las organizaciones (por ejemplo, acoso y otros tipos de comportamientos). Dado el fuerte impacto negativo de la Complejidad Nociva sobre los individuos y las organizaciones es importante que este tipo de complejidad se pueda medir y controlar para poder erradicar.

La medida y el control de la Complejidad Nociva y la Complejidad Útil como método científico es equivalente y paralela a la medida de la relación Señal a Ruido (Signal To Noise Ratio SNR) de los sistemas de transmisión de señal en telecomunicaciones. Idealmente, la Complejidad Útil (Señal) debería ser del 100%, es decir, ausencia de Complejidad Nociva (Ruido). Cuando la Complejidad Útil está por debajo del 80%, esto es, Complejidad Nociva por encima del 20%, la organización está en peligro (aplicación del Principio de Pareto (Craft&Leake,2002)).

3. Impacto de la complejidad nociva en la empresa

Niklas Luhmann fue un sociólogo alemán reconocido por su formulación de la teoría general de los sistemas sociales de 1984. Es muy conocido en Estados Unidos por el intenso debate teórico que mantuvo con Jürgen Habermas, filósofo y sociólogo alemán conocido por sus trabajos en filosofía política, ética y teoría del derecho, los cuales orientó a poner los fundamentos de la teoría social con los que busca analizar las sociedades del capitalismo avanzado (Habermas, 1975).

Niklas Luhmann considera que la complejidad del entorno debe ser aprendida por el sistema (una organización, por ejemplo) para poder minimizar la complejidad que dicho entorno puede inocular en el propio sistema. Jürgen Habermas contesta a Luhmann proponiendo que en los sistemas sociales existen dos fuentes de complejidad, y que puede que incluso estén relacionadas. La primera es la que proviene del ambiente tal como considera Luhmann, pero la segunda es la complejidad que proviene del propio sistema. De nuevo, ya en el ámbito empresarial, se vuelve a poner de manifiesto la existencia de diferentes tipos de complejidad.

La forma más rápida y sencilla de demostrar el devastador impacto de la Complejidad Nociva en el funcionamiento de las empresas, los negocios y la economía en general, es cuantificando el efecto que tiene dicha complejidad en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Los ODS se traducen en 3 factores centrales para la medida de la sostenibilidad y el impacto social de una inversión en una empresa o negocio:

a. Factores medio ambientales.
b. Factores sociales.
c. Factores de gobierno corporativo.

Son los denominados criterios ESG por sus siglas en inglés (Environmental, Social and Governance) de las Inversiones Socialmente Responsables (ISR). Cada uno de

los criterios ESG se puede medir a través de un balance en cada una de las 3 dimensiones E (Medioambiente), S (Social) y G (Gobierno Corporativo), y se puede representar como los vértices de un triángulo equilátero:

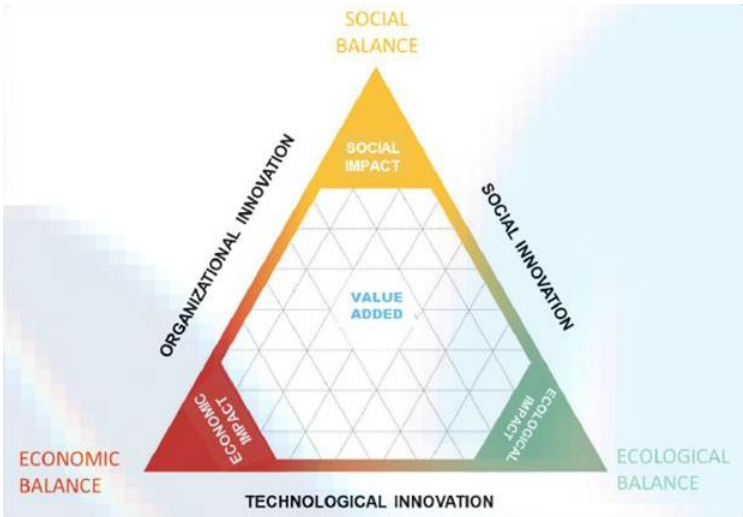


Figura 1. Balance ESG. *Fuente: Invenies S.L., y IESE-UB-UPC interuniversity&transdisciplinary DEB research, 2020.*

A continuación, se demuestra, mediante la técnica de razonamiento deductivo, el impacto de la Complejidad Nociva sobre cada una de las 3 dimensiones de medida de la sostenibilidad económica, utilizando la siguiente nomenclatura:

Δ es el símbolo de incremento en la magnitud.

Ñ es el símbolo de decremento en la magnitud.

Þ es una implicación en la magnitud.

2.1. Impacto negativo en la dimensión Social (S)

En el caso de que la unidad económica (empresa) no sobreviva:

D[Complejidad Nociva]

ÞÑ[Productividad]

ÞD[Destrucción Empresas]

ÞD[Destrucción Empleo]

En el caso de que la unidad económica (empresa) sí sobreviva:

D[Complejidad Nociva] ÞÑ[Productividad] ÞÑ[Bienestar del empleado]

D[Complejidad Nociva] ÞÑ[Clima laboral] ÞÑ[Salud en el puesto de trabajo]

Es decir, el aumento de Complejidad Nociva produce un doble impacto negativo:

- Destrucción de empresas y por tanto de empleo.
- Disminución del bienestar del empleado (employee well being) y de la salud en el puesto de trabajo (work place health).

Esto supone una vulneración de los Derechos Fundamentales y de los ODS, y en particular, una vulneración de OneHealth.

2.2. Impacto negativo en la dimensión Medioambiental (E)

D [Complejidad Nociva]
ÞD [Sobreexplotación de recursos Naturales /Humanos/Técnicos/Capital]
ÞÑ [Sostenibilidad medioambiental]

Es decir, el aumento de Complejidad Nociva produce el siguiente impacto negativo:

- La sostenibilidad medioambiental se ve comprometida, malgastando más recursos de los necesarios.

Esto supone una vulneración de los Derechos Fundamentales y de los ODS, y en particular, una vulneración de OneHealth.

2.3. Impacto negativo en la dimensión Gobierno Corporativo (G)

D[Complejidad Nociva] ÞÑ[Cumplimiento normativo (Compliance)]

D[Complejidad Nociva] ÞÑ[Beneficios empresariales] ÞÑ[Retorno sobre el capital (ROE)]
ÞÑ[Dividendos]

Es decir, el aumento de Complejidad Nociva produce un doble impacto negativo:

- Empresas, negocios y startups no sostenibles.
- La Economía en general genera menor riqueza.

Esto supone una vulneración de los Derechos Fundamentales y de los ODS, y en particular, una vulneración de OneHealth.

3. Aplicación

La clave metodológica para discernir entre ambos tipos de complejidad y poder erradicar posteriormente la Complejidad Nociva se sustenta en la siguiente secuencia de pasos:

1. Identificación las coordenadas de la Complejidad Nociva.
2. Determinación de la causa raíz de la Complejidad Nociva.
3. Medición del impacto de la Complejidad Nociva en términos económicos.
4. Medición del impacto de la Complejidad Nociva en términos de salud mental.

Esta clave metodológica es la piedra filosofal que debe enseñar el educador en el marco de la propuesta de intervención DT2OH, trasladando las buenas prácticas para evitar la introducción de la Complejidad Nociva en la Transformación Digital y conseguir el OneHealth(DT2OH).

4. Identificación de las coordenadas de la complejidad nociva

El modelo matemático espacio-tiempo combina las dimensiones espacio y tiempo en un único continuo como dos conceptos inseparablemente relacionados, que representan todos los sucesos físicos del Universo, de acuerdo con la teoría de la relatividad y otras teorías físicas. En general, un suceso específico puede ser descrito por una o más coordenadas espaciales y una temporal. Por ejemplo, para

identificar de manera única un accidente automovilístico, se pueden dar el punto kilométrico donde ocurrió (una coordenada espacial), y cuándo ocurrió (una coordenada temporal).

El equivalente a identificar con coordenadas espaciales y temporales un accidente automovilístico en el sistema vial, sería identificar un suceso de Complejidad Nociva en una organización con las siguientes coordenadas:

- Coordenadas de Información. Realizando un paralelismo de los datos (Información) con el espacio.
- Coordenadas de Proceso. Realizando un paralelismo de la acción (Proceso) con el tiempo.

Estas coordenadas de información y de proceso permiten identificar un suceso de Complejidad Nociva dentro de cualquier organización humana compuesta desde 1 hasta N individuos. A continuación, con el objetivo de hacer tangible este modelo, se van a mostrar 3 valores concretos y significativos de cada una de las coordenadas de información y de proceso de un suceso de Complejidad Nociva;

1. *Ausencia de dato único*. Una de las consecuencias es la información duplicada, triplicada, etcétera en la organización.
2. *Ausencia de lenguaje común*. Una de las consecuencias son los errores de comunicación en la organización.
3. *Indicadores no utilizados*. Una de las consecuencias es la pérdida de tiempo de su confección y elaboración en la organización.

Valores concretos de coordenadas de proceso de un suceso de Complejidad Nociva:

1. *Procesos cautivos*. Una de las consecuencias es el aumento del tiempo de respuesta del proceso frente a las necesidades organizativas.
2. *Procesos no escalables*. Una de las consecuencias es la no adaptabilidad del proceso a crecimientos o decrecimientos organizativos.

3. *Procedimientos normativos superfluos*. Una de las consecuencias es la pérdida de tiempo de la aplicación y seguimiento del procedimiento en la organización.

La identificación de los sucesos de Complejidad Nociva y sus coordenadas se va a realizar mediante técnicas de triangulación metodológica de la información (análisis tecnométrico y socioeconométrico) procedente de los N individuos que componen la organización humana con independencia de su nivel jerárquico (Bekhet, A. K. & Zauszniewski, J. A., 2012).

5. Determinación de la causa raíz de la complejidad nociva

Una vez identificadas las coordenadas de información y de proceso de la Complejidad Nociva, es necesario determinar la causa raíz que la origina (RCA Root Cause Analysis), para evitar que se reproduzca el problema (Wilson et al,1993). Esta metodología tiene que responder a preguntas concretas ante determinados valores de coordenadas de información y de proceso del suceso de Complejidad Nociva vistos en el punto anterior, como, por ejemplo:

- ¿Por qué no hay dato único?
- ¿Por qué el proceso no es escalable?

Las causas raíz de un suceso de Complejidad Nociva se pueden clasificar jerárquicamente en:

- *Endógenas*: Origen interno a la organización.
- *Exógenas*: Origen externo a la organización.

6. Medición del impacto la complejidad nociva en términos económicos

El impacto de la Complejidad Nociva en una organización en términos económicos se puede representar y medir a partir de la contabilidad general mediante un sistema Input/Output en el que cada suceso de Complejidad Nociva se transforma en dos indicadores económicos:

- CEL Complexity Economic Loss. Coste (unidadesmonetarias).
- CER Complexity Economic Risk. Riesgo (probabilidad, unidades monetarias).

El siguiente esquema clarifica el concepto de los indicadores económicos CEL y CER para cada uno de los sucesos de Complejidad Nociva de la organización, donde el concepto de Driver corresponde al factor de conversión entre el suceso y cada uno de los indicadores:

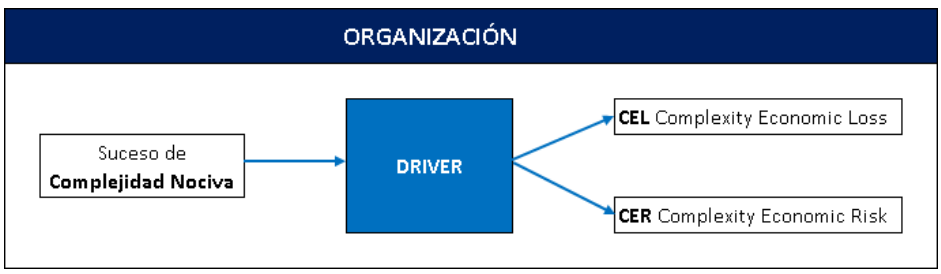


Figura 2. Medida económica de la Complejidad Nociva.

Fuente: IESE-UB-UPC interuniversity&transdisciplinary DEB research, 2020.

7. Mapa de links de Complejidad Nociva y Teoría de Juegos

Una vez identificados el conjunto de sucesos de Complejidad Nociva de una organización, con sus correspondientes coordenadas de información y de proceso, se debe confeccionar el mapa de links de Complejidad Nociva (Complexity Links Map) para poder determinar las interrelaciones, interacciones y restricciones entre los diferentes sucesos de Complejidad Nociva, y, por tanto, el orden de erradicación de los mismos. En el Anexo A se detalla cómo se aplica la Teoría de Grafos al tratamiento del mapa de links de Complejidad Nociva confeccionado para una organización determinada.

No se puede finalizar el marco conceptual de DT2OH sin contemplar la Teoría de Juegos (Kuhn & Tucker, 2016) como modelo metodológico para abordar la causa raíz de la Complejidad Nociva procedente del análisis RCA visto anteriormente.

Cuando la Complejidad Nociva se expande e impregna toda una organización, muchos de los actores implicados (stakeholders) acaban sufriendo el impacto

negativo de la misma (“pierden”). Sólo unos pocos resultan beneficiados (“ganan”). En particular, en un proceso de Transformación Digital, pueden identificarse un conjunto de actores, “jugadores” de acuerdo con la nomenclatura de la Teoría de Juegos, sobre los que se debe arbitrar para conseguir un equilibrio entre los intereses divergentes existentes entre cada uno de ellos:

- Empresa fabricante de la tecnología.
- Empresa implantadora de la tecnología.
- Empresa usuaria de la tecnología.

Sin este tipo de arbitraje la Transformación Digital, puede convertirse en un juego en el que todos los jugadores pierden, debido a la introducción de sucesos de Complejidad Nociva a lo largo de todo el proceso de transformación, con la consecuente privación del OneHealth en los individuos y las organizaciones implicadas.

8. Conclusiones

Los avances científicos y en particular la Transformación Digital están introduciendo de forma simultánea y en paralelo Complejidad Útil y Complejidad Nociva. Esta última aleja a los individuos de las organizaciones, de su esencia y finalidad provocando déficits significativos en el cumplimiento de Derechos Fundamentales.

Para erradicar la Complejidad Nociva que aleja a individuos de las organizaciones de su esencia y finalidad, es necesario poner en marcha las mejores metodologías cómo la “transdisciplinariedad” que combina las materias de Tecnología Industrial, Economía de Empresa, Biología, y Filosofía entre otras. Combinando la Ingeniería, la Economía, la Administración de Empresas, la Neurociencia y la Educación se puede atacar de forma coherente la complejidad nociva.

La elaboración de un marco teórico con la utilización de un lenguaje común que incorpora terminología matemática, técnica y económica, junto con la utilización de nomenclatura

concisa y la definición ordenada de conceptos ayuda en la localización de una vía de solución para la corrección de la complejidad nociva.

La extrapolabilidad del modelo conceptual y metodológico en todos y cada uno de dichos ámbitos, además de su escalabilidad para cualquier organización humana compuesta desde 1 hasta N individuos confirma la robustez del modelo definido.

La identificación y erradicación de la Complejidad Nociva supone un reto en sí mismo, y la propuesta de intervención está diseñada para cumplir esta función. Sin embargo, es necesario un paso adicional para alcanzar este objetivo, que consiste en verificar que dicha erradicación conduce a un bienestar emocional en cada uno de los ámbitos (individuo y organización). Así se pueden verificar los efectos de la Complejidad Nociva sobre la salud mental y el bienestar emocional, como conceptos englobados en OneHealth, poniendo en práctica los indicadores de correlación específicos procedentes de la Neurociencia.

Juntar conceptos aparentemente tan contradictorios como el contacto con el mundo real, la naturaleza y la Transformación Digital supone un nuevo reto que permite plantear la diferenciación entre Complejidad Útil y Complejidad Nociva y llegar al concepto de Motor de Transformación Digital saludable (Healthy Digital Transformation Engine).

Resulta factible y compatible la Transformación Digital con el contacto con el mundo real y la naturaleza, siempre que dicha transformación no introduzca Complejidad Nociva en cada uno de los ámbitos (individuo y organización).

En un momento como el actual, en el que la humanidad se encuentra en una encrucijada de grandes cambios económicos y sociales, este artículo intenta plantear la Transformación Digital como una palanca para acercar al individuo y las organizaciones a su esencia y finalidad, corrigiendo déficits significativos en el cumplimiento de Derechos Fundamentales, para conseguir un mundo mejor, más justo y sostenible

BIBLIOGRAFÍA

- Bronfenbrenner, U. (1996). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Harvard UniversityPress.
- Calvo,J.R, Kindelan, C., & Calvo, M. de los A. (Eds.). (2020). La gran pausa: Gramática de una pandemia. Malpaso.
- Coll, C., Puigferrat, R. (2020). IESE-UB-UPC interuniversity & transdisciplinary DEB Digital Economics Board research, 2020. IESE Business School University of Navarra. http://www.digitaleconomicsboard.com/dt2oh
- Craft, R. C. &Leake, C. (2002). The Pareto Principle in organizational decision making. Management Decision, 40(8), 729–733. https://doi.org/10.1108/00251740210437699
- Deutsche Messe. (2014, April 2). Industry 4.0 at Hannover Messe. Deutschland.De. https://www.deutschland.de/en/topic/business/globalization-world-trade/industry-40-at-hannover-messe
- Global Education Alliance – Global Education Technology. (2009). Retrieved May 20, 2021, from http://www.geaworld.org/about.html
- Guy-Evans, O. (2020, November 9). Bronfenbrenner's Ecological Systems Theory. Simply Psychology. https://www.simplypsychology.org/Bronfenbrenner.html
- Habermas, J. & McCarthy, T. A. (1975). Legitimation crisis. Beacon Press.
- Kuhn, H. W. & Tucker, A. W. (2016). Contributions to the Theory of Games (AM-28), Volume II. Princeton University Press.https://doi.org/10.1515/9781400881970
- Luhmann, N. (1995). Social systems. Stanford University Press.

- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2006). Cutting Red Tape: National strategies for administrative simplification. OECD Publishing.
- Ross, J. (2020, May 6). Your Business is too Complex to be Digital. MIT Massachusetts Institute of Technology Sloan Management Review. Retrieved May 10, 2021, from https://sloanreview.mit.edu/article/your-business-is-too-complex-to-be-digital/
- Rousseau, J.J. (2003). The social contract. Penguin.
- SAP &Wharthon Business School. (2019, September 7). SAP and Wharton Business School: Mental Health in the Workplace. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=AwNPBJC6aak
- Scott, L. (2020, November 1). Jenga: A tale of randomness and design. University of Oxford Science Blog. https://www.ox.ac.uk/news/science-blog/jenga-tale-randomness-and-design
- Snyder, S. (2013). The Simple, the Complicated, and the Complex: Educational Reform Through the Lens of Complexity Theory. OECD Education Working Papers, No. 96. OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/5k3txnpt1lnr-en
- Stokols, D. (2006). Toward a science of transdisciplinary action research. American Journal of Community Psychology, 38(1–2), 79–93. https://doi.org/10.1007/s10464-006-9060-5
- Tourón, J. (2020, November 11). El modelo educativo necesita una urgente revisión. Universidad Internacional de La Rioja. Retrieved March 29, 2021, from https://www.unir.net/actualidad/vida-academica/javier-touron-vicerrector-de-unir-el-modelo-educativo-necesita-una-urgente-revision/
- United Nations. (2015) Guide to Corporate Sustainability. Shaping a Sustainable Future.

- United Nations Global Compact.
- United Nations. Sustainable Development Goals: Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 (A/70/L.1). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.
- United Nations. Universal Declaration of Human Rights: Adopted and proclaimed by General Assembly resolution 217 A (III) of 10 December 1948. (1997). The International Journal of Human Rights, 1(1), 1–4. https://doi.org/10.1080/13642989708406651
- Wilson, P. F., Dell, L. D. & Anderson, G. F. (1993). Root Cause Analysis: A tool for Total Quality Management. ASQC Quality Press.
- Williams, J. (2018). Stand out of our light: Freedom and resistance in the Attention Economy. Cambridge UniversityPress.
- World Health Organization. One Health. (2017, September 21). https://www.who.int/news-room/q-a-detail/one-health

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA, EL CASO DE "QUESOS LOS VÁZQUEZ"

Jordi Sauret Pont y Guido Giuliano Sansalone Etchevery

Instituto de Ciencias Empresariales (ICE), adscrito a la Universidad Camilo José Cela. Máster en Dirección Comercial y Marketing. **E-mail:** dirmsdcmkt@imfice.es

Resumen

El objetivo de este artículo es la de contribuir al conocimiento de estrategias y políticas de marketing para el sector lácteo, partiendo de la hipótesis de que el marketing tradicional es insuficiente para asegurar el éxito de los productos alimenticios básicos, sino un modelo de Marketing basado en la segmentación según estilos de vida y hábitos sociológicos puede asegurar el éxito, ya que aporta una ventaja competitiva en el mercado. El artículo concluye con una propuesta de mejora en las políticas de marketing de la empresa objeto de estudio, basados en el caso "Quesos Los Vázquez".

Palabras clave: Quesos Los Vázquez S.L, Estrategias de marketing en la industria alimentaria, Estrategias y políticas de Marketing, Sector Lácteo, Estudio de caso

Abstract

The purpose of this study is to contribute to the systematic knowledge of marketing strategies and policies for dairy sector, proceeding in the assumption that traditional marketing is insufficient to ensure the success of basic food products, yet a Marketing model based on segmentation according to lifestyles and sociological habits can ensure success, since it provides a competitive advantage in the market. This article concludes with a proposal to improve the company's marketing policies under study, based on the case "Quesos Los Vázquez".

Keywords: Quesos Los Vázquez S.L, Marketing strategies in the food industry, Marketing strategies and policies, Dairy Market, Case study

Introducción

La leche y sus derivados son un componente básico en la alimentación, desde que nacemos nos nutrimos con la leche materna, y al crecer la sustituimos por productos lácteos procedentes de otros animales. Siendo unos productos importantes para favorecer el crecimiento y desarrollo corporal gracias a sus propiedades nutritivas, proteínas, calcio y vitaminas A, B y D. Un producto tan importante para la dieta humana y con gran capacidad de consumo, hace que las empresas de productos lácteos busquen constantemente mejoras en sus estrategias corporativas y en sus políticas de marketing para obtener un posicionamiento deseado, diferenciándose así de la competencia, captar nuevos nichos de mercados y obteniendo eficiencia en todo su proceso productivo.

Un análisis sectorial de la industria alimentaria permite entender la evolución del consumo, combinando hipersergmentación de los mercados a la vez que se da progresiva concentración de los actores implicados en la producción, elaboración y comercialización. Como en todos los mercados maduros se dan los habituales escenarios de segmentación y posicionamiento diferenciado entre marcas, con estrategias para controlar la producción y los canales de distribución y venta, pero a la vez, los productos derivados de la leche, en la medida que forman parte de nuestro entorno sociológico, también se ven sometidos a opiniones de grupos militantes de activistas que cuestionan sus bondades, por lo que también se debe hacer frente a estrategias de sustitución como producto en sí.

Las estrategias de las empresas del sector, están orientadas a ganar cuota de mercado y captar nuevos nichos desarrollando una gama de productos dirigidos a públicos más segmentados, con necesidades más específicas. Por esa misma razón la visión de la industria alimenticia es la construcción de un sector seguro,

saludable y sostenible/s/s (económica, social y medioambiental). Para ello las empresas del sector deberán actuar con sus distintas políticas de marketing, dirigidas a la búsqueda de la eficiencia, la creación de valor, la internacionalización y la dinamización. *(FEIAB, 2014).*

La búsqueda de la eficiencia está orientada a la mejora de la productividad, *competitividad*, sostenibilidad, eficacia y la optimización del consumo de materias primas, agua, energía y minimización en el impacto medio ambiental. Por ello la tendencia de las empresas del sector es desarrollar y aplicar nuevas tecnologías para el proceso productivo, políticas en términos de flexibilidad laboral e invertir en I+D+i para desarrollar productos nuevos dirigidos a nuevas tendencias de los consumidores.

La creación de valor está orientado a potenciar la diferenciación de las empresas del sector, y se basa en conceptos como la seguridad y la calidad de los alimentos, a través de innovación accesible y que aporte valor al cliente y al consumidor. Para la creación de valor, las empresas del sector realizan distintas acciones dentro del marketing-mix, como es: (1) desarrollo de nuevos productos de calidad y con valores añadidos nutricionales dirigidos a un segmento concreto del mercado; (2) estrategias y políticas de precios buscando el posicionamiento deseado; (3) utilizar los nuevos canales de distribución, gracias a la innovación tecnológica y el ebusinness y (4) desarrollo de líneas de comunicación destinadas a una mayor variedad de públicos objetivos destacando las propiedades organolépticas de sus productos.

En un mundo más globalizado, la tendencia para la mejora de la comercialización sostenida de los productos lácteos y sus derivados se da a través de la exportación a nuevos mercados y la internacionalización de las empresas. Todo esto implica que las empresas del sector desarrollan políticas y estrategias de distribución, fuerza de ventas y comunicación enfocadas a la potenciación de sus canales, comunicación a nuevos nichos de mercados e implantación internacional.

A partir de este planteamiento, el objetivo general del presente artículo es contribuir al conocimiento de las estrategias y políticas de marketing en el sector de la alimentación a través del caso específico del mercado lácteo, y analizar cómo los estilos de vida se retroalimentan con las estrategias de marketing de productos alimenticios. Y como objetivo específico, estudiar el modelo de Marketing Alimentario de una de las principales empresas del sector de los productos lácteos que operan en España (Quesos Los Vázquez), y dar respuesta a dos preguntas clave de la investigación: ¿cuáles son las estrategias que permiten a estas empresas crear ventajas competitivas? y ¿qué impacto tiene la adopción de dichas estrategias en la organización empresarial?

Asimismo, las hipótesis de investigación que se planean se resumen en tres: (1) la aplicación aislada del marketing tradicional no es suficiente, por sí solo, para asegurar el éxito de los productos alimenticios básicos como el caso de la leche y sus derivados, y es necesario complementarlo con otras disciplinas desarrolladas en gran parte en el sector del consumo y el neuromarketing y llegar, de esta manera, a un enfoque nuevo y específico de marketing alimenticio; (2) las empresas de alimentación que aplican los fundamentos y estrategias del marketing alimenticio pueden conseguir claras ventajas competitivas respecto al resto de operadores del sector y (3) la segmentación en el sector lácteo es un claro ejemplo de la sofisticación de las pautas de consumo de la sociedad, así como de las nuevas tendencias en las políticas de producción y distribución en mercados maduros.

La metodología aplicada en el presente trabajo es de carácter documental, donde se realiza un análisis de la información sobre el trabajo objeto de estudio, con el propósito de seguir la estructura canónica de análisis del marketing empresas de alimentación relacionadas con el sector lácteo, como la propuesta en el presente artículo.

1. Las claves del marketing en la alimentación

El sector de la alimentación se encuentra ante un cambiante y competitivo entorno, debido a este escenario de partida el marketing alimentario es la única solución para hacer posible que una marca o empresa blinde una parte del mercado potencial y se convierta en referente para un segmento específico. Para ello, en las empresas del sector, es muy importante tener conocimientos sociológicos para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a su target, conociendo sus hábitos de consumo, gustos y preferencias, grupos de opinión, etc.

El objetivo principal del marketing alimentario es desarrollar estrategias con el fin de optimizar su comunicación, desarrollar productos dirigidos a su público objetivo, reforzar la imagen de marca, buscando así una mejora de posicionamiento, y proporcionar una mayor rentabilidad a la empresa. El empleo de una comunicación específica, eficiente y responsable deberá ir siempre acompañada de un enfoque agregado del valor nutricional, para ello el marketing alimentario de la empresa deberá buscar diferentes formas de transmitir un mensaje para que llegue al consumidor final, utilizando diferentes medios, como puede ser a través del packaging, la comunicación interna o en el punto de venta, medios de comunicación, etc.

Segmentación del mercado lácteo. Según datos de la Organización Interprofesional Láctea (Lnlac), en los últimos años, ha bajado el consumo de productos lácteos. Este hecho fue motivado por diversos factores macroeconómicos, afectando a todos los países miembros de la UE y a los ganaderos españoles. Ante este acontecimiento, Eroski Consumer ha realizado un estudio para conocer los hábitos de consumo de lácteos y cuál es su conocimiento de calidad y garantía de los productos, obteniendo las siguientes conclusiones:

- el 91% de todos los miembros de la familia de los encuestados toman leche o algún derivado lácteo; donde cada hogar en 2016 ha consumido una media de 169 litros de leche, 42 litros de yogures, 16 kilos de quesos y requesón y 18 kilos de otros productos derivados de la leche.

- Un 52% de población asegura consumir leche varias veces al día, mientras un 38% lo hace una vez; sólo un 10% lo consume con una frecuencia menor.
- La calidad del producto es muy apreciada por la población, siendo un 60% de la población que valora la calidad nutricional y un 21% su sabor; un 9% tiene en cuenta el origen y un 5% el precio y la producción.
- Al 63% de la población, un sello garantía de sostenibilidad y de alto valor nutritivo, le genera mucha confianza, mientras un 28% apenas algo y un 9% no les inspira nada (Foodretail, 2018).

Consumo y clasificación social.

Los cambios de hábitos alimenticios, provocados por los cambios socioeconómicos y tecnológicos, han provocado que la leche líquida se sustituya, cada vez más, por derivados lácteos más nutritivos, concentrados y con un mayor valor añadido. (Observatorio de la leche, DAR, 2013). De hecho, se demuestra como el nivel socioeconómico es un factor clave que influye en los hábitos alimentarios. El sector de clase socioeconómico alta se observa que consume una mayor cantidad de leches y derivados (351g/persona día), mientras aquella población de clase socioeconómica baja consume menor cantidad (251g/persona día); siendo el grupo de leche y derivados uno de los cinco grupos alimenticios con mayores diferencias de consumo por estrato socioeconómico (FEN, 2012).

Y otro dato significativo a tener en cuenta en cualquier estrategia de marketing es cómo el consumo de leche y derivados lácteos varía según las diferentes etapas de la vida:

- *Niños y adolescentes:* el consumo de lácteos está disminuyendo en niños y adolescentes, esta tendencia va en contraposición con la necesidad de calcio que aumenta con la edad. (FESNAD, 2013). En la

actualidad, la población infantil consume productos lácteos entre los 300g/día y los 650g/día, variando según las provincias (Cádiz, Madrid, Murcia y Orense son las provincias con un mayor consumo de lácteos). Según el estudio realizado por (Ortega et al., 2010) muestra que el consumo de lácteos en la población infantil está relacionado según los hábitos alimenticios. La leche entera es el producto más consumido por esta población, segundo el yogur, luego el queso fresco, y resto de tipos de quesos. Se ha relacionado que la población infantil que más consume productos lácteos, en general, tiene un mejor perfil nutricional.

- *Jóvenes y adultos:* la población joven y adulta consumen productos lácteos entre 300g y 500g día, consumo que ha ido disminuyendo con los años, suponiendo un aporte energético del 13,3%. Hay que resaltar que el menor aporte energético de este grupo se observa en edades comprendidas entre los 18-44 años. La población universitaria es la que en menor cantidad consume lácteos, estado por debajo de lo recomendado (< 2 raciones), especialmente en el sexo femenino.
- *Personas mayores:* para las personas mayores el consumo de lácteos cobra un papel fundamental, debido a sus dificultades para cubrir necesidades nutricionales los productos lácteos son una forma fácil de consumo y masticación, aportando a dicha población sus requerimientos energéticos y nutrientes necesarios para esta etapa de la vida (proteínas, calcio, vitamina B12, D y B2). El 1,2% de población mayor no toman lácteos, el 35,1% ingieren menos de lo recomendado, el 63% toman según las recomendaciones y el 0,6% ingiere más de lo recomendado, siendo un consumo medio de 373,7-424,3 g/día. (FENIL, 2014), (Fundación Española de la Nutrición, 2015).

Construyendo la ciudadanía alimentaria: valores y segmentación.

Como ya se ha mencionado en puntos anteriores, los hábitos de consumo de la sociedad están cambiando a medida que hay avances tecnológicos y de información en un mundo más globalizado. Esto es un factor importante que las empresas de productos lácteos deben tener en cuenta, ya que los principales cambios en los hábitos de los consumidores se pueden resumir en los siguientes puntos: (1) los consumidores se están convirtiendo en Prosumer, es decir que no sólo consumen, sino que también generan información alrededor de los productos, están más informados que nunca para promover o atacar al producto; (2) la comunicación entre empresas y clientes ya no es unidireccional, y se generan conversaciones entre las marcas y los consumidores; (3) el producto y su comunicación ya no puede ser interruptiva, es decir que los productos lácteos de hoy en día tienen que aportar algún valor al consumidor; (4) la comunicación es inmediata e interrumpida, los consumidores están conectados a cualquier hora y lugar, obligando a las empresas a realizar análisis del Big Data para ayudarse a segmentar correctamente y adelantarse con las tendencias e identificar necesidades insatisfechas; (5) el estudio realizado por Rodríguez sobre el cambio del hábito de consumo de la población en lácteos, refleja que la población es cada vez más dada a la búsqueda de productos saludables y funcionales, pero estos tienen el siguiente conocimiento sobre los productos lácteos funcionales: analizando los distintos atributos de los lácteos, la población valora por encima el sabor intenso, con un promedio del 7,65, seguido de la naturalidad del producto, es decir la no utilización de conservantes y colorantes, y como tercer atributo importante se encuentra el precio, seguido de otros aspectos menos importantes como la publicidad, el envase o el origen del producto.

2. Análisis de caso

La empresa Quesos Los Vázquez, ubicada en Andalucía, fue fundada en 1972 por D. Ángel Vázquez Bernal, cuya especialización se caracterizó por la elaboración

de quesos frescos artesanos. Hoy en día Quesos Los Vázquez continúa en proceso de expansión, donde en 2012 la empresa cumplió cuarenta años, ya con su tercera generación familiar a los mandos de la empresa, que han sabido combinar la tradición e innovación para ofrecer en la actualidad una amplia gama de productos, más allá de su queso estrella, producido sin aditivos ni conservantes químicos.

Después de varios años de caídas en el consumo, en 2012, en plena crisis, Quesos Los Vázquez registró incrementos en las ventas, motivado por la inversión en nuevas maquinarias que permiten a la empresa elaborar nuevas líneas de quesos más competitivos, además de dar la posibilidad de comercializar una gama de postres caseros. (A.D.A.D, 2013). Quesos Los Vázquez es una empresa pionera en la fabricación de quesos frescos en Andalucía y Extremadura, pero con el paso del tiempo la empresa ha ampliado su gama de productos, con diferentes tipos de quesos y derivados de lácteos, siempre manteniendo la filosofía de mantener las recetas tradicionales de elaboración con materias primas locales y con innovación tecnológica para mantener la calidad de sus productos.

Su producción semanal es de 22 mil kilos, los productos Los Vázquez se comercializan en Andalucía y Extremadura, donde se está trabajando la apertura de una nueva línea de mercado en Toledo. Su gama de producto ha cambiado desde sus comienzos: el queso fresco original ha dado paso a una extensa gama de productos, pasando por una gran cantidad de tipos de quesos frescos, curados y semis curados, hasta desarrollar una amplia gama de postres derivados de lácteos más una variedad de productos como cremas de untar, preparados para sándwiches, empanadas y carnes de membrillos.

Gestión de marca y branding de Quesos Los Vázquez.

La empresa se ha adaptado al mercado y al consumidor ofreciendo la misma calidad de antaño, lo artesanal, pero usando las tecnologías más avanzadas. La marca Quesos Los Vázquez está posicionada como una empresa elaboradora de

quesos con mucha calidad, calidad autóctona, y sobre todo una referencia de la tradición quesera de la provincia desde 1972. La calidad de sus productos pasa por los estrictos controles del todo el proceso productivo, desde las materias primas locales, hasta su distribución con su propia flota de camiones para preservar la cadena de frío. La empresa que ha sido capaz de mantener la tradición quesera aplicando novedosas tecnologías, busca constantemente la innovación, desarrollado por su departamento de I+D+i, ha generado una amplia gama de productos de derivados de lácteos, con recetas tradicionales, materias primas locales y buscando la frescura y la calidad del producto como recién hecho.

A la hora de fijar precios la empresa tiene en cuenta los siguientes factores: (1) el posicionamiento: la empresa Quesos Los Vázquez busca un posicionamiento diferenciador, donde sus productos son elaborados de calidad, con recetas tradicionales y con controles y sistemas productivos innovadores para asegurar la calidad de sus productos; por esa misma razón su target objetivo es un público que esté dispuesto a pagar un poco más por un producto de calidad. (2) Curva de Demanda: el mercado de los quesos y derivados de lácteos son productos de gran consumo, son bienes básicos en la cesta de la compra en España, y como en todo producto de gran consumo la curva de la demanda del mercado es relativamente elástica, donde la demanda es sensible ante un cambio en el precio, causado por la gran cantidad de sustitutos en el mercado. (3) Factores ambientales: en el caso de la empresa no existen restricciones legales sobre los precios de sus productos, lo único a tener en cuenta es que los quesos, al ser considerados alimentos de primera necesidad se les aplican un tipo de IVA superreducido del 4 por 100, afectando así a la hora de cotizar sus productos y la obtención de un PVP final.

Paralelamente, la empresa ha optado por una distribución directa y corta por los siguientes factores: (1) factores del mercado: la empresa distribuye especialmente en la zona de Andalucía occidental y Extremadura, donde son mayormente demandado sus productos y hasta donde llega su red de distribución. Debido a la cercanía de los distintos puntos de venta y sobre todo de

sus proveedores locales, la empresa puede llevar un control más exhaustivo de su distribución; (2) Factores del producto y de los intermediarios: al trabajar con productos de carácter artesanal, aunque se produzcan a nivel industrial, son productos sin conservantes añadidos, haciendo que sus productos tengan una vida útil menor, por esta misma razón la distribución directa y canales cortos es la opción más rápida para hacer llegar sus productos con la calidad óptima; (3) Factores de la compañía: Quesos Los Vázquez como estrategia de empresas quieren controlar los canales, motivo por el que establecen canales directos, así pueden controlar de forma integral la distribución de sus productos, a pesar que un canal directo puede ser más caro que un indirecto, pero de este modo logran una promoción más agresiva y están en mejores condiciones de controlar la frescura de la mercancía y los precios al detalle.

3. Resultados

La empresa Quesos Los Vázquez se encuentra en un mercado dinámico, donde la tendencia del consumo de quesos nacional comienza a estancarse y se encuentran oportunidades de negocio en algunos mercados extranjeros; además los hábitos de consumo de la población van dirigidos a la tendencia de consumir productos saludables y naturales, siendo los enriquecidos aquellos más demandados. Las distintas estrategias de políticas de marketing mix para hacer frente a las necesidades del mercado están orientadas a fortalecer las debilidades de la empresa, eliminar posibles amenazas del mercado y aprovechar las distintas oportunidades que brinda el mismo, y que las resumimos en los siguientes párrafos:

En las políticas de producto es fundamental que la empresa siga manteniendo su esencia y valores, pero no hay que olvidar las nuevas necesidades del mercado, siendo recomendable desarrollar nuevas gamas de productos que satisfagan al

mercado, estas gamas son: (1) productos enriquecidos y de quinta gama. (2) productos adaptados al mercado extranjero y (3) desarrollo de un nuevo packaging sostenible con el medioambiente.

Al definir las distintas políticas de precio de la empresa, están influenciando en el resto de políticas de marketing, por lo que requiere de un análisis previo de costes, tanto externos como internos, para así reducir los costes totales medios, cuyo objetivo es el de aumentar el rendimiento y rentabilidad de la empresa. El aumento de la rentabilidad neta de los distintos productos de la empresa, permite establecer tres líneas de actuación: (1) mantenimiento de precios para los productos y mercados actuales, pero con una mayor rentabilidad; (2) subida de precios para aquellos productos con algún valor añadido y único en el mercado, y (3) bajada de precios en aquellos productos objetivos, que nos permite aumentar su rentabilidad a mayor productividad, así motivando la entrada a nuevos mercados, con distintas estrategias de descuento y rappels por venta.

Respecto a las políticas de distribución, como se ha dicho, la empresa cuenta ya con su propia red de logística, con su propia flota de transporte, pero este sólo permite llegar a regiones cercanas a su fábrica. Por esa misma razón, la colaboración con agencias de transporte y logística externas, es fundamental para llegar a mercados más amplios, pudiendo así distribuir a todo el mercado nacional e incluso internacional, abaratando costes logísticos para la empresa. Por otra parte, la búsqueda de partners o empresas colaboradoras para comercializar los productos de Quesos Los Vázquez a nuevos mercados inexplorados es primordial para aumentar su cuota de mercado.

Finalmente, las políticas de comunicación de Quesos Los Vázquez deben dar paso a una comunicación bidireccional con el público objetivo, utilizando herramientas que permitan a la empresa transmitir y recibir información de los consumidores, convirtiéndose en prosumers. Las distintas herramientas de comunicación a desarrollar son: (1) actualización de página web, con el mismo dominio, pero que permita a la empresa generar contenido de interés para los

usuarios a través de video marketing, y además recibir un feedback de los usuarios; por otra parte, dicha web sirve como portal web de tienda online, comenzando la empresa con el e-commerce para llegar a nuevos mercados, necesitando así de campañas de posicionamiento SEO y SEM; (2) realización de campañas publicitarias y promocionales en distintos puntos de venta, cuyo objetivo es el de reforzar la notoriedad de marca en la mente de los consumidores y (3) mejoras en acciones en redes sociales, implantando una estrategia de comunicación clara, dirigida a distintos públicos objetivos a través de distintas redes sociales, como puede ser la incorporación de Instagram, además de utilización de distintos medios para generar contenido de interés a los usuarios, como pueden ser influencers gastronómicos para generar engagement.

4. Recomendaciones y prospectiva

La industria Agroalimentaria deberá apostar por el desarrollo de I+D para alimentar a una humanidad que puede superar los 9.000 millones de personas en el año 2050, con un 10% menos de territorio agrícola y además amenazado por las alteraciones producidas en las cosechas por las crecientes catástrofes naturales provocadas por el cambio climático, según Bombal, directora del MARM. Por esa misma razón, el desarrollo de la sostenibilidad y estabilidad en la cadena de valor del sector vacuno y ovino es fundamental para el sector lácteo.

El sector lácteo y derivados del lácteo español deberá hacer un especial esfuerzo para revertir la caída del consumo nacional, y actuar sobre el papel vertebrador de los sectores vacuno, ovino y caprino. El elemento más relevante es crear valor siendo competitivos, tanto en el mercado nacional, que aún sigue siendo el más importante, como el exterior. Por esa misma razón, tanto la empresa Quesos Los Vázquez, como las otras empresas del sector, deberán invertir en campañas de comunicación que devuelvan la confianza al consumidor sobre las distintas propiedades organolépticas saludables de los productos lácteos, y las distintas posibilidades de consumo para mantener una dieta saludable y equilibrada.

Específicamente Quesos Los Vázquez, deberá afrontar la globalización y el dinamismo del mercado, donde la adaptabilidad al cambio de los hábitos de consumo de la población será fundamental para seguir siendo competitivos en el sector. La empresa deberá conocer muy bien (mejor) a su público objetivo y saber segmentarlos de forma correcta; por ello la utilización de distintas herramientas de comunicación será fundamental para dialogar con el público objetivo, y detectar así sus distintas necesidades para desarrollar nuevos productos que demanden, convirtiendo a su consumidor en prosumers.

La tendencia de la población hacia el consumo de productos saludables y naturales, lleva a la empresa a enfrentarse a un futuro de desarrollo de quesos y postres con distintas materias primas y elementos que añadan valor a sus productos. El que tenga propiedades organolépticas saludables dejará de ser un elemento diferenciador para pasar a ser un elemento obligatorio si quieren ser competitivos en el mercado, por ello, el desarrollo de nuevas de gamas de productos enriquecidos y sin conservantes o añadidos artificiales será un trabajo importante para el departamento de I+D de Los Vázquez.

Por otra parte, la empresa deberá realizar un especial esfuerzo en su red de distribución y llegar a nuevos mercados en un mundo cada vez más globalizado, detectando así posibilidades de negocio más allá de Europa. Mercados como el asiático o africano, donde la tendencia de consumo de lácteos va en aumento, son posibles mercados objetivos donde hallar una oportunidad de negocio. La empresa si desea exportar sus productos, deberá adaptar sus referencias a las necesidades de aquellos nuevos mercados objetivos, donde sus hábitos de consumo y comunicación, donde posiblemente deben de ser diferentes al nacional. Además, deberá desarrollar toda una nueva red de distribución para llegar a los nuevos mercados objetivos, implicando así llegar a aliarse con empresas distribuidoras extranjeras, desarrollar nuevos sistemas de packaging que se adapten a las nuevas necesidades de los mercados extranjeros.

BIBLIOGRAFÍA

- A.D.A.D. (2013). Grupo de Desarrollo Rural Aljarafe. Sevilla. Recuperado el 11 de abril de 2019 de: http://www.adad.es/476-quesos-los-vazquez-moderniza-su-sistema-de-envasado-con-la-ayuda-de-los-fondos-li dera.html
- Agencia Española de consumo, S.A. (2019). Seguridad Alimentaria. Recuperado el 2 de abril de 2019 de: http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/subdetalle/leche.htm
- Alimarket. (2019). Seguridad Alimentaria. Recuperado el 2 de abril de 2019 de:http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/subdetalle/leche.htm.
- CESCE. (2016). Informe sectorial 2016. Recuperado el 4 de abril de 2019 de: http://www.spainglobal.com/files/ 2016/informe_sectorial_2016.pdf.
- Collantes, F. (2012). El consumo de productos lácteos en España, 1950-2010. Recuperado el 8 de abril de 2019 de: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/41581/DT%20SEHA%2012-04.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Diario de gastronomía. (2013). Los hábitos de consumo de leche en los españoles. Recuperado el 4 de abril de 2019 de: http://diariodegastronomia.com/los-habitos-de-consumo-de-leche-en-los-espanoles/
- E. Freire. (2015). Quesos Los Vázquez ampliará 25 por ciento. Recuperado el 28 de marzo de 2019 de: https://sevilla.abc.es/economia/sevi-quesos-vazquez-ampliara-25-por-ciento-201511240701_noticia.html
- Es Queso. (2018). Como es el consumo del queso en España Recuperado el 4 de abril de 2019 de: https://esqueso.es/como-es-el-consumo-de-queso-en-espana
- Expansión. (2017). Lo que no quieren que sepas las primeras marcas. Recuperado el 11 de abril de 2019 de:

http://www.expansion.com/ahorro/2017/08/12/598d9978e2704e057e8b457c.html

- Fenil. (2017). Consumo nacional de productos lácteos. Recuperado el 4 de abril de 2019de: http://fenil.org/con sumo-nacional-de-productos-lacteos/
- Fenil. (2017). La internacionalización, clave estratégica para la industria láctea. Recuperado el 10 de abril de 2019 de: http://fenil.org/la-internacionalizacion -clave-estrategica-para-la-industria-lactea/
- F.I.A.B. (2014). Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas. Recuperado el 3 de abril de 2019 de: https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/marcoestrategicoparalaindustriadealimentacionybebidas_tcm30-87437.pdf
- Foodretail. (2018). Hábitos de consumo de lácteos. Recuperado el 4 de abril de 2019 de: https://www.foodretail.es/food/lacteos-habitos-consumo-eroski-consumer_0_1191480849.html
- Fundación Española de la Nutrición. (2018). Leche como vehículo de la nutrición. Recuperado el 29 de abril de 2019 de: https://www.fen.org.es/storage/app/media/informe-la-leche-como-vehiculo-de-salud-para-la-poblacion-2015-ok.pdf
- Galego, C. (2017). Quince nuevos productos lácteos que marcan tendencia. Recuperado el 5 de mayo de 2019 de: http://www.campogalego.com/es/agroalimentacion-es/quince-nuevos-productos-lacteos-que-marcan-tendencia/
- Jareño, N. (2015). Innovar y comunicar para impulsar el sector lácteo. Recuperado el 5 de mayo de 2019 de: http://www.interempresas.net/Produccion-Bebidas/Articulos/139021-Innovar-y-comunicar-para-impulsar-el-sector-lacteo.html
- Lazaro, E. P. (2013). Plan de MK Los Vázquez. Recuperado el 10 de mayo de 2019 de: http://prezi.com/_i2qbacy6bno/plan-de-marketing-los-vazquez/

- Manufacturas de internet. (2018). El sector lácteo y el E-commerce. Recuperado el 25 de abril de 2019 de: https://www.manufacturasdeinternet.es/el-blog/251-el-sector-lacteo-y-el-ecommerce.html
- Marqués, J. H. (2014). Las tendencias en marketing alimentario. Recuperado el 11 de abril de 2019 de: https://es.slideshare.net/ximohm/tendencias-en-marketing-alimentario
- Martín, P. (2018). El Queso y la tecnología. Recuperado el 22 de abril de 2019 de: https://quesodeoveja.org/el_queso_y_la_tecnologia/
- Maté, V. (2011). ¿Quién manda en la leche?. Recuperado el 9 de abril de 2019 de: https://elpais.com/diario/2011/06/12/negocio/1307883809_850215.html
- Ministerio de Ciencia, I. y. (2019). Horizonte 2020. Recuperado el 15 de abril de 2019 de: http://www.ciencia.gob.es/portal/site/MICINN/menuitem.26172fcf4eb029fa6ec7da6901432ea0/?vgnextoid=72e4cd8da41c1410VgnVCM1000001d04140aRCRD
- Murcia, J. L. (2015). Tendencias en los mercados mundiales de leche y productos lácteos. Recuperado el 9 de abril de 2019 de: https://www.mercasa.es/media/publicaciones/224/1450218713_Tendencia_mercados_mundiales_leche.pdf
- Observatorio de la leche. DAR. (2013). El mercado lácteo. Hábitos de consumo y tendencias. Recuperado el 11 de abril de 2019 de: https://ruralcat.gencat.cat/migracio_resources/651649_II_mercado_lacteo_habitos_consumo.pdf
- Rodríguez, D. C. (2017). Escola superior d' agricultura de Barcelona. Análisis de las preferencias de consumo de la leche enriquecida. Recuperado el 14 de abril de 2019 de: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/12708/TFC_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Sanz, A. (2016). El sector del queso afianza su crecimiento. Recuperado el 18 de abril de 2019 de: https://www.mercasa.es/media/publicaciones/238/1513712484_El_sector_del_queso.pdf
- Sotelo, R. (2017). Marketing4ecommerce. Recuperado el 18 de abril de 2019 de: https://marketing4ecommerce.net/viii-estudio-anual-de-redes-sociales-en-espana-2017
- Vega, A. (2018). Señor queso, le quiero. Recuperado el 17 de abril de 2019 : https://www.elindependiente.com/tendencias/2018/10/25/al-rico-queso
- Velázquez, L. (2010). Un experto cree que las marcas blancas de alimentación están tocando techo. Recuperado el 4 de abril de 2019 de: http://www.elcorreodeburgos.com/noticias/ribera/experto-cree-marcas-blancas-alimentacion-estan-tocando-techo_5767.html
- Villarino, A. (2014). Los productos lácteos en la distribución. Recuperado el 5 de abril de 2019 de: http://www.qcom.es/lacteos/especial-lacteos/los-productos-lacteos-en-la-distribucion_28249_2811_31064_0_1_in.html
- Villarino, A. (2015). El mercado de los quesos en España. Recuperado el 28 de marzo de 2019 de: http://www.qcom.es/alimentacion/periodico-digital-qcomes-el-punto-de-encuentro-de-la-cadena-agroalimentaria/el-mercado-de-los-quesos-en-espana_28248_0_0_0_1_120558_0_in.html

EL MARKETING DEPORTIVO A TRAVÉS DE LOS CLUBS DE FUTBOL, EL CASO DEL FCB

Jordi Sauret Pont y Ekaterina Krasnevskaya

Instituto de Ciencias Empresariales (ICE), adscrito a la Universidad Camilo José Cela. Máster en Dirección Comercial y Marketing.

E-mail: dirmsdcmkt@imfice.es

Resumen

Este artículo se basa en un estudio de caso en relación a las políticas de marketing que diseña el Futbol Club Barcelona (FCB) en el contexto del gran desarrollo del marketing deportivo, en base al análisis, diagnóstico y decisiones tácticas de marketing de unos de los clubes mejores del mundo. Para ello, se ha tenido en cuenta el entorno del club, identificando los factores internos y externos que afectan el desarrollo de sus actividades y al logro de los objetivos. Este análisis se fundamenta en el complejo entorno del fútbol mundial, sus riesgos, sus perspectivas y se revisan algunas de las principales claves del éxito.

Palabras clave: Fútbol Club Barcelona (FCB), Marketing Deportivo, Liga Futbol Profesional, Lionel Messi, Primera División, “Mes que un Club”

Abstract

This article is based on a case study in relation to the marketing policies designed by the Futbol Club Barcelona (FCB) in the context of the great development of sports marketing, based on the analysis, diagnosis and tactical marketing decisions of one of the Best clubs in the world. To this end, the club's environment has been taken into account, identifying internal and external factors that affect the development of its activities and the achievement of the objectives. This analysis is based on the complex world football environment, its risks, its perspectives and some of the main keys to success are reviewed.

Keywords: FC BARCELONA, Sports Marketin,; National Professional Football League, Lionel Messi, First Division, “More than a Club”

Introducción

El marketing ha evolucionado durante los últimos años hasta conseguir llegar a casi todos los sectores de negocio, sin embargo, si ha habido alguno en el que ha tenido especial incidencia, éste ha sido en el marketing deportivo. El crecimiento de la industria deportiva a nivel mundial, en especial en el fútbol, se ha convertido en una plataforma popular que crea figuras e ídolos que se convierten en ejemplos y prototipos para jóvenes apasionados por este deporte, que encuentran en los jugadores estilos de vida a seguir. El fútbol, a nivel mundial, forma parte de diferentes culturas, y en los últimos tiempos ha traspasado fronteras convirtiéndose en un punto de referencia para el mundo financiero y mediático. Ello ha generado la aparición de figuras mediáticas en este deporte, que se han convertido en referentes a seguir, gracias a su talento o a sus estilos de vida que muestran a diario los medios de comunicación.

El Marketing no ha sido ajeno a esta tendencia y ha contribuido al incremento de la rentabilidad de los clubs de fútbol y al acceso de marcas comerciales en este sector. Estas marcas se benefician del posicionamiento en el mercado gracias a la enorme popularidad del fútbol y a la asociación de la marca con equipos o jugadores que gozan de una alta notoriedad, generando así top of mind y brindando a los clubes y a los jugadores status y un mayor movimiento en el mercado futbolístico. Para utilizar bien el fútbol como medio de posicionamiento, es preciso conocer bien al producto, sus características, su razón de ser, la personalidad de sus marcas, así como la imagen que se quiere transmitir en el mercado. Con estas premisas se analiza el mercado futbolístico y las figuras, eventos o sucesos que más se adapten a las necesidades de la marca y que sirvan para posicionarla mediante la pasión que despierta este deporte.

En este artículo, a partir del análisis de la temporada 2016-2017, y para el caso específico del Fútbol Club Barcelona (FCB), tiene como finalidad ver cómo las estrategias del marketing en el ámbito deportivo han tenido éxito, en qué medida, qué rol pueden tener en un futuro, y en el caso específico del FCB qué elementos se deberían reforzar, matizar o cambiar en un futuro.

Y todo ello bajo las siguientes cuatro hipótesis de investigación: (1) la aplicación aislada del marketing tradicional no es suficiente, por sí solo, para asegurar el éxito de las entidades deportivas, es necesario complementarlo con otras dos disciplinas desarrolladas en gran parte en el sector servicios y llegar, de esta manera, a un enfoque nuevo y especifico de marketing deportivo; (2) el desarrollo de un modelo de Marketing Deportivo favorece el éxito de las organizaciones y clubs deportivos; (3) los clubs de fútbol que aplican los fundamentos y estrategias del marketing deportivo pueden conseguir claras ventajas competitivas respecto al resto de operaciones del sector y (4) es necesario construir un "valor de marca" desde los clubs, con estrategias claras de segmentación de su masa social potencial. Finalmente indicar que la metodología aplicada para recabar la información en que se basa el presente artículo es de carácter documental, donde se realiza un análisis de la información sobre el objeto de estudio, con el propósito de seguir la estructura canónica de análisis del marketing en entidades deportivas.

El futbol como fenómeno social, económico y cultural más allá del deporte

El fútbol es un fenómeno social que, tras rebasar las fronteras del mundo deportivo, ha llegado a invadir cualquier ámbito de nuestra sociedad. No sólo es el deporte más popular, sino que, con diferencia, es el espectáculo deportivo preferido del planeta. En España, un estudio del Centro de Investigaciones Sociológicas lo refiere como el deporte que despierta mayor interés entre los españoles: el 64,5% lo considera su favorito.

Como producto, la demanda de fútbol es inagotable. Ajeno a las variables externas que afectan a casi todos los productos, y a las leyes que rigen los ciclos de vida, el fútbol no conoce estacionalidad, es indiferente al paso de los años y al transcurrir de las modas. El fútbol también es un deporte para compartir. La ideología del grupo es la consecución de la victoria. Por otra parte, la presencia femenina en un deporte tradicionalmente de hombres es cada vez menos extraña. Las mujeres se han incorporado al fútbol como jugadoras, aficionadas, periodistas, directivas, árbitros y hasta entrenadoras.

El fútbol y los medios de comunicación.

Prensa, radio, y sobre todo televisión han convertido el fútbol en el mayor espectáculo del mundo. Gracias a los medios de comunicación los partidos duran mucho más que 90 minutos. En España, 4 de los 10 periódicos más leídos son de carácter deportivo y la edición digital del diario "Marca" es el sitio web más visitado del país. Otra forma de medir el impacto del fútbol en los medios es la radio: el programa "El Larguero", de la Cadena Ser es uno de los 5 programas más escuchados del país, algo sumamente meritorio si tenemos en cuenta que su horario es de 23.30 a 1.30 de la madrugada.

Durante 2016, entre las 50 emisiones más vistas de toda la televisión en España, 47 de ellas pertenecen a contenidos futbolísticos. El espacio con mayor número de televidentes fue la emisión de los penaltis de la Champions League correspondiente al encuentro entre Real Madrid y Atlético de Madrid celebrado el 28 de mayo en Antena 3, que logro un 62,3% del share (Brand Finance, 2017). Por otra parte, la LFP (Liga de Futbol Profesional) establece diferentes ingresos según la posición final que ocupe cada equipo en la tabla. La mitad de esos ingresos que pagan las televisiones se reparten a partes iguales entre los 20 clubes, pero la otra mitad se distribuye teniendo en cuenta la clasificación. El primer puesto de la pasada temporada, supondría el 17% de esa mitad. Mientras, el segundo clasificado se quedaría con el

15%, y el tercero con un 13%. De esta forma, ganar un partido, subir posiciones en la tabla, puede ser bastante importante para un club. (Brand Finance, 2017).

El fútbol como expresión política.

La política no es ajena al fútbol. A lo largo de la historia muchos políticos usaron (y usan) el fútbol como herramienta de poder sobre la población, con el fin de distraerlos de la problemática social que les aquejaba, o para incrementar su popularidad, respaldando a este deporte en eventos de envergadura, o su propia carrera política.

El Fútbol como fenómeno económico en España.

Según la Liga de Fútbol Profesional, el impacto total que tiene el sector del fútbol en la economía española, entre efectos directos e indirectos, supera los 8000 millones de euros, lo que representa el 1,7% del PIB general y el 2,5% del PIB del sector servicios. La Unión de Asociaciones de Fútbol Europeo (UEFA) es el máximo órgano de Gobierno del futbol en Europa, y la más poderosa de las asociaciones miembro de la FIFA. En la temporada 2016-2017 reportó ingresos de 1.297 millones de euros, el 63% procedentes de los derechos de televisión.

El Fútbol como empresa.

Al margen del romanticismo que los aficionados profesan por sus clubes se encuentra la realidad de unas sociedades anónimas deportivas que buscan cuadrar las cuentas. Se trata, en muchos casos, de empresas multinacionales que manejan presupuestos millonarios, y que se dedican al negocio de fútbol profesional. A menudo, son marcas muy potentes que hasta hace no mucho tiempo no eran realmente conscientes de su propia existencia más allá de la fidelidad entre el club y sus aficionados. Con la llegada del siglo XXI, las nuevas tecnologías, las ventas

televisivas, las circunstancias del mercado, el consumo de medios y todo lo que tiene que ver con el sector comercial del entretenimiento los clubes han sufrido un evidente proceso de profesionalización. A esta modernización ha contribuido también la profesionalización del negocio y su gestión por parte de las corporaciones encargadas de la organización de las competiciones.

El valor de la marca en los clubs de fútbol.

Las marcas sólidas consiguen una mayor lealtad por parte del consumidor y son menos vulnerables a la competencia. En el caso de los clubes de fútbol esta lealtad es invariable y de carácter irracional. La devolución de los aficionados por su equipo hace que en la mayor parte de las ocasiones la demanda sea insensible a las variaciones en el precio, aunque a menudo existen quejas por el precio de las entradas en algunos estadios de fútbol, la afición se mantiene intacta. La identificación con los colores es inalterable y esa actitud hacia la marca debe ser aprovechada estratégicamente por los clubes, algo que hasta hace poco tenían descuidado. Actualmente, con la gestión estratégica de la marca, se puede conseguir que los resultados en el campo de juego tengan un menor impacto en la cuenta de pérdidas y ganancias del club.

El informe anual Brand Finance (2017) revela el valor de las marcas de fútbol más poderosas. Los conceptos que tiene en cuenta para ofrecer sus resultados son datos como el valor de empresa, el valor de marca comercial o la fortaleza de la marca. También se estudian aspectos como el valor de la plantilla, los ingresos y, por supuesto, los resultados.

Patrocinio y fútbol: matrimonio de conveniencia.

Los clubes de fútbol tienen un funcionamiento muy similar a las marcas comerciales. Los motivos de este cambio de paradigma radican en una situación deficitaria de la mayoría de equipos, ya que los ingresos televisivos han dejándose

ser la mayor fuente de ingresos. Las giras internacionales son uno de los elementos clave de la estrategia de marketing. El incremento de ingresos a partir de este sistema se ha convertido en una práctica habitual durante las pretemporadas.

Numerosas compañías se acercan con cada vez más frecuencia a equipos o futbolistas para promocionar sus productos debido a la repercusión que un equipo de fútbol tiene en la sociedad. Pero sin duda, una de las novedades que está rompiendo el mercado futbolístico es el naming right sobre los estadios de los clubes. Esta estrategia se conoce por el nombre de stadium naming y consiste en la venta o cesión de los derechos del nombre de los estadios. Es una práctica que se está desarrollando en el mercado español pero que, en la actualidad, se presenta como una de las líneas más importantes para generar ingresos por parte de los propietarios de los estadios de fútbol, y esto por tres motivos: la factura que se paga por el naming de un estadio, luego por la aparición de la marca en los medios, así como el uso que se hace de la instalación y el grado de asociación que se logra con el club.

1. Análisis de caso: el posicionamiento en el Futbol Club Barcelona (FCB)

El Fútbol Club Barcelona es una entidad deportiva de la cuidad Barcelona, España. Fue fundado como club de fútbol 29 de noviembre de 1899 por 12 jóvenes futbolistas aficionados, liderados por el suizo Hans Gamper. El F.C. Barcelona es conocido popularmente como “Barça” (abreviación de la pronunciación de “Barcelona”) y sus seguidores como “culers” (pronunciación de catalán culés); también, y en referencia a sus colores, se utiliza el término “azulgranas¨, que procede de catalán “blaugranas”. Una de las principales características del Barcelona es su carácter polideportivo. Además de su sección principal, la del fútbol, el club cuenta con otras 4 secciones profesionales: las de baloncesto, balonmano, hockey sobre patines y fútbol sala.

1.1. Gestión de marca y branding.

El Club Barcelona ha trabajado en posicionar el eslogan “MORE THAN A CLUB” para comunicar que el club, como el fútbol, se propaga por todo el mundo. El número de miembros fuera de Cataluña y España crece día a día y el club responde a este compromiso posicionándose como una organización humanitaria que destina parte de sus fondos a su propia fundación (FC Barcelona Foundation) y a programas de desarrollo como UNICEF. Con esto, la marca busca trascender como una organización socialmente comprometida a la vez que como representación de la cultura catalana que defiende la diversidad, la democracia y la libertad.

Las definiciones de visión del FC Barcelona no son complejas. Por el contrario, se recomienda una secuencia de conceptos simples y que luego se concretan en una redacción más compleja. Desde sus inicios, el FC Barcelona ha sido más que un club deportivo. En una época de globalización, el FC Barcelona hace extensivo al mundo entero su compromiso con la sociedad. El deporte se convierte en una herramienta de comunicación entre culturas, de solidaridad y convivencia. Consciente de su repercusión, el FC Barcelona asume el reto de trabajar con los más jóvenes para apoyarlos y contribuir a que se conviertan en futuros ciudadanos convencidos de que pueden trabajar por un mundo mejor. El Barça hoy sigue colaborando económicamente con Unicef. Lleva su publicidad en la parte de atrás de la camiseta y aporta una importante suma de dinero a la entidad benéfica. La Fundación, con todos los programas que benefician a miles de niños de muchas partes del mundo, también ejecuta una demostración de los valores que identifican al Barça.

A nivel interno, otorga un modelo común a los trabajadores de la organización, lo cual favorece la cultura de empresa y facilita el autocontrol y motivación de su personal. A nivel externo, permite que la organización comunique más fácilmente su identidad corporativa, pues explica el papel económico que se desea ejercer en la sociedad y explicita como quiere ser percibida por clientes, distribuidores, accionistas y público en general. Y una consideración final, posiblemente el mejor negocio que ha hecho el FC Barcelona en su historia es aceptar un niño argentino

que necesitaba una medicina que lo ayudara a crecer para convertirse en lo que hoy es: el mejor futbolista del mundo. Muy pocos técnicos conocían la dimensión que alcanzaría ese niño en el tiempo. Pero Barcelona le acabo a criar y Leo Messi resurgió en la cantera azulgrana. En esa acogida y en el posterior trato al jugador el Barça demostró ser un club con valores.

2. Resultados

Tras el análisis en profundidad del FCB, las principales amenazas a las que tiene que hacer frente como club se pueden resumir en los siguientes puntos, entendiendo como amenazas, toda fuerza de entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad:

- Proliferación de competiciones, con ligas similares en toda Europa, que pueden mermar la popularidad de la liga española.
- Aumento de los costes laborales: en la Premier League Inglesa, Bundesliga Alemana y Seria A, italiana pagan más a sus jugadores-estrellas. Las cifras que se manejan hoy en el mercado de fichajes reflejan una inflación creciente. La burbuja comenzó a crecer a un ritmo vertiginoso en el verano 2016. La lluvia de millones procedente de los derechos televisivos y la irrupción de fortunas empresariales respaldadas por fondos soberanos han cambiado las reglas del juego.
- Envejecimiento de la plantilla. El conjunto azulgrana cuenta con un equipo de garantías en el presente, pero los años pasan y algunas de las grandes estrellas deberán ser reemplazadas por otros futbolistas de máximo nivel.
- Creciente piratería de los contenidos audiovisuales provoca las pérdidas millonarias todos los fines de semana. Las estimaciones apuntan que al menos 2 millones de españoles están viendo el fútbol

por vías no regularizadas. El uso ilegal de la imagen de La Liga tanto como sus activos perjudica a su vez sus miembros, los Clubes de Fútbol.

- La reventa ilegal de los abonos de los socios. El FC Barcelona lleva años realizando una cruzada sin cuartel contra estas prácticas que perjudican económicamente al club, principalmente a su programa "Seient Lliure", ya que el abono es personal e intransferible y es propiedad de la entidad.
- Imagen negativa que puede ser provocada por jugadores o figuras clave del club.

Por el contrario, son muchas las fortalezas y oportunidades del Club, que se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Destaca en primer lugar la marca con su "base identitaria". La marca cuenta con 120 años de notoriedad. Es el fútbol club más antiguo de España. El FC Barcelona ha trabajado en posicionar su eslogan "MÉS QUE UN CLUB" para comunicar que el club, como el fútbol, se propaga por todo el mundo. El número de miembros fuera de Cataluña y España crece día a día y el club responde a este compromiso posicionándose como una organización humanitaria que destina parte de sus fondos a su propia fundación (FC BARCELONA FOUNDATION) y a programas de desarrollo como UNICEF. Con esto, la marca busca trascender como una organización socialmente comprometida a la vez que como representación de la cultura catalana que defiende la diversidad, la democracia y la libertad.
- La infraestructura del estadio Camp Nou ofrece un servicio de alto nivel: tiene una capacidad de casi 100.000 personas con una de las mejores experiencias de Europa como instalación para eventos deportivos futbolísticos. La temporada de 2016/17 registró un salto muy significativo en el incremento de los ingresos de taquillaje del

Camp Nou, puesto que se superaron los 66 millones de euros, y esto representó un incremento de un 17,5% respecto a la temporada anterior.

- La política de expansión de las peñas es una gran labor por parte de los ejecutivos de Barça. Así promocionan el estilo de juego del Club en el mundo y amplían las sedes en muchos países. FCBescola continúa expandiéndose por todo el mundo; en los últimos meses de 2017 se abrieron escuelas de fútbol en Ottawa y Montreal (Canadá), Charlotte (Estados Unidos), Guatemala, Lagoa (Nigeria), Bombay (India), Moscú (Rusia) y Dammam (Arabia Saudí). Además de fútbol los jugadores de FCBEscoles compiten en baloncesto y promocionan los deportistas con discapacidad.
- Disposición de sus propios medios como Barça TV, Barça TV online, canal Barça en Youtube, radio Barça (parte de la web y realiza retransmisiones de los equipos de fútbol y baloncesto), y recursos tecnológicos como: aplicaciones para los socios y aficionados, juegos (FCB Flip, soccer Stars, Cities: Skylines), perfiles en las RR. SS, etc. Todo eso significa que de ser un club de fútbol el Barça pasó a ser una empresa de entretenimiento, acelerado por la tecnología y facilitado por la presencia potente en redes y medios sociales.
- Utilizar nuevas tecnologías para adaptar las experiencias individuales de fans a través de dispositivos móviles. Como, por ejemplo, en esta línea, durante la segunda parte de la temporada 2016/17 la app principal del Club se renovó y mejoró en su versión para dispositivos Android e IOS. Además, se ha incluido un nuevo idioma como el turco, que se sumó a la oferta que completan el catalán, el castellano, el inglés, el portugués y el francés.
- Sinergias fuertes entre el Club y sus patrocinadores. La estrategia comercial del Club pasa por el crecimiento sostenible a largo plazo y por consolidar la marca Barça y asociarla a las principales marcas

mundiales. De este modo, en la temporada 2016/17 con momentos únicos como el de la remontada contra el PSG, muchos de los patrocinadores crearon acciones ad-hoc de publicidad vinculando este momento con sus marcas y mostrando el gran apoyo del Club.

- Merchandising de alta calidad con las tiendas físicas y digitales, impulsada por un aumento de la cobertura en los medios de comunicación sobre los jugadores estrella.
- Estrategia de una expansión global: invertir fuera para lograr la estabilidad financiera a largo plazo. Por ejemplo, el acuerdo de 2016/17 con Mission Hills Group, la empresa china que desarrollara un gran espacio al FC Barcelona en la isla Hainan, conocida como Hawaii de China. Por un lado, el Club tendrá una gran FCBEscola con 7 campos de fútbol preparada para formar a más que un millar de niños y donde también habrá un gran espacio de 7000 m2 de experiencias Barça. También implica el reconocimiento del gobierno chino y un nuevo impulso de cara a nuevos patrocinadores en un mercado estratégico como China, el más potente en el ámbito mundial junto con EE.UU.
- La Luz Verde al "Espai Barça". La propuesta incluye 4 líneas de actuación: la remodelación integral del Camp Nou, la construcción de un Nuevo Palau Blaugrana en los terrenos que ocupaba Miniestadi, un Campus Barça que incluirá los edificios para los servicios administrativos y de gestión del Club y de sus disciplinas deportivas, y los nuevos usos urbanos para mejorar el entorno.
- La construcción del estadio Johan Cruyff, instalación más emblemática de la Ciudad Deportiva que llevará el nombre de una leyenda azulgrana. Es un estadio con mensaje y que está concebido para comunicar los valores de "Masía", que están escritos en la valla perimetral (respeto, humildad, esfuerzo, ambición, trabajo en equipo).

- El Barça se ha convertido en un club deportivo y una entidad social de relevancia mundial y de alcance global, con una marca potente y reconocida. Pero ahora tiene la oportunidad de dar un paso adelante y ser protagonista en la gestión y el liderazgo de esta complejidad en el mundo del deporte. Quiere ser un referente también en el ámbito del conocimiento y la innovación deportiva. Barça Innovación Hub, un nuevo ecosistema destinado para crear nuevos productos y servicios.
- Potenciación de otras secciones del Club (fútbol sala, baloncesto, balón mano, hockey sobre patines y también secciones amateurs), como una estrategia de segmentación de targets.

3. Recomendaciones y prospectiva.

El Fútbol es una industria que mueve unos recursos económicos muy importantes. La última edición del Anual Review of Football Finance de Deloitte revela que en Europa el fútbol genera más de 16 000 millones de euros de ingresos directos anuales. Con cerca de 2 000 millones, la Liga española es la segunda potencia futbolística de Europa.

Esto es así porque en España el fútbol profesional ha experimentado un crecimiento económico enorme en los últimos años. Si bien que expansión ha provocado ciertos desajustes financieros, para los que se están arbitrando soluciones sostenibles, aunque también es cierto que la misma ha impulsado de una manera definitiva la modernización y profesionalización de sus estructuras.

Los resultados de esta evolución han sido espectaculares. El primero es la continua mejora de los procesos de captación y de desarrollo de talento deportivo, que tendrán que reforzar en el futuro. El segundo, más notable todavía, es la expansión de las acciones de marketing del Club Barcelona y la propia LFP, que ha transformado la estructura de sus ingresos. En la actualidad, el conjunto de los ingresos de patrocinio, comerciales, promocionales, publicitarios y de eventos especiales representan casi el 30% del total de los ingresos, porcentaje superior al

de la gran mayoría del resto de ligas continentales. Sin embargo, esta expansión de la aplicación del marketing a la economía de los clubes tiene todavía un enorme recorrido a la vez que retos importantes. Los profesionales de gestión deportiva tienen un gran potencial de expansión de marca y de contenidos a nivel internacional y necesitan comprender adecuadamente los cambios que la evolución de la tecnología está imprimiendo a la manera como el aficionado al fútbol quiere disfrutar de su pasión.

Otro factor que afectará el fútbol en futuro son los derechos de transmisión de los partidos. Por un lado, en la era de premium se tiene que pagar por todo: música, películas, series, etc. La de los servicios OTT (over the top) como Spotify, Netflix y Skype. Aunque en esas aguas ha surgido otra corriente antagónica: la de la democratización de los servicios. Esa es la estela que ha elegido Facebook, en contraposición con el comportamiento del mercado actual, con la transmisión de los partidos de fútbol de los torneos más importantes del mundo: La Champions League, La Copa del Rey, La Copa Libertadores, etc. Y los usuarios no tienen que pagar nada. En lo que va de la temporada, casi 9 millones de personas sólo en América Latina han visto la Champions League en su cuenta de Facebook. El partido más visto ha sido el de Real Madrid ante el Atlético en la Supercopa de Europa, que contó más de un millón de espectadores únicos en un mismo minuto. Hubo alrededor de 78 mil comentarios y 530 000 reacciones. ¨La idea es que Facebook nunca cobre por la transmisión de eventos deportivos, el negocio no es por ahí, agrega Leonardo Lenz, director de alianzas estratégicas de deportes de la red social. Entonces, los números de espectadores en canales de televisión colapsaron como nunca antes. La mudanza a la era digital está afectando negativamente los ingresos de los periódicos. ¿Cómo se rentabiliza esa inversión si cualquiera puede retransmitir a través de Facebook Live desde dentro del estadio? Todo parece indicar que los derechos de retransmisión solo deberían ir a la baja en su subasta, pero el caso es que no es así. ¿Por qué? En EE. UU, los derechos de la próxima

Superbowl los ha comprado Twitter. Es decir, agentes nuevos en el mundo de las emisiones deportivas.

En el último Congreso de FIFA en Moscú, la solicitud de Marruecos para albergar la Copa Mundial en 2026 recibió 65 votos a su favor. Pero ganó el proyecto conjunto de Canadá, Estados Unidos y México: 134 delegados aprobaron esa solicitud. Así que 3 ciudades mejicanas, 3 canadienses y 17 estadounidenses recibirán las mejores selecciones nacionales en 7 años. Eso significa que los grandes eventos deportivos como la Copa Mundial recientemente se han vuelto inasequibles para solo un país. Construir o reconstruir completamente los estadios, ofrecer retransmisiones televisivas, reunir los aficionados, establecer la seguridad alrededor de los estadios, organizar los viajes de los fans, es demasiado caro. Mientras tanto el número de equipos participantes en el Torneo más prestigioso del mundo futbolístico está creciendo. Hace 40 años había 16 equipos, luego se convirtieron en 24, pero ahora ya solamente en Rusia juegan 32 equipos y en 2026 cuarenta y ocho equipos tendrán que volar de México a Canadá y regresar con aterrizajes a Estados Unidos. De hecho, cada cuarto país del mundo podrá participar en la final del campeonato y pagar por los derechos de retransmisión. Lógicamente, los paquetes de patrocinios y mecenazgo se pueden encarecer por 1,5 veces por 2030.

4. Conclusiones

El FC Barcelona destina una parte importante del su presupuesto anual disponible al departamento de marketing por su importancia directa en la obtención de ingresos que repercutirán en la mejora del producto, así como por las posibilidades de crecimiento derivados de ello. El partido no es más que una de las extensiones del producto total. Desde la venta de merchandising, a través de las franquicias, tiendas propias o licencias, a la adecuada gestión de la música, césped, la plantilla y su entrenador, todo es importante. Es capital para el club un buen desarrollo del concepto de estadio Camp Nou, que siga siendo una de las principales fuentes de ingresos. A través de los restaurantes, Museo, los sitios VIP y siempre manteniendo

unos estándares de limpieza, seguridad y accesibilidad, se puede alcanzar el objetivo de mantener un uso durante los 7 días/año y maximizar el tiempo de estancia en las instalaciones más allá de los 90 minutos que dura el match.

El seguidor de Barça es una persona emocional, que siente y vive los partidos y es por ello que el club adapta la política a esta especial circunstancia propia del deporte. Mediante acciones relativas al precio, el mercado de aficionados puede crecer fomentando la asistencia de niños y mujeres, que cada vez se muestran más predispuestas a acudir a ver un partido de fútbol.

Otro objetivo que se ha identificado como de éxito es conseguir una sólida imagen de marca y lograr que el consumidor asocie el club con los ideales que se pretenden transmitir, da solidez al equipo en su conjunto y le permite cumplir todas las acciones de comunicación teniendo una fuerte base sobre la que sustentarse. La presencia de jugadores estrellas y la posición de ser un club más laureado de España ayuda al aficionado tener un primer conocimiento del equipo debiendo ser los trabajadores encargados del marketing los que deban fidelizar a los mismos y fomentar su asistencia al estadio, desarrollar la política de precios que ayude a que aquellos segmentos que son menos propensos, a asistir al estadio.

Las alianzas estratégicas con patrocinadores potentes, además de llevar millones de euros, que se asocien ambas marcas generándose sinergias entre ellas, por lo que la importancia a la hora de elegir la marca colaboradora es fundamental y siempre en caso de Barça prima en la elección los valores que transmitan por encima del precio a percibir. A parte, es parte fundamental en una estrategia de expansión del producto, como se ha reflejado con la unión de Rakuten (Japón), Nike (Estados Unidos) u Shanghai Development Bank (China), tanto como la responsabilidad social corporativa de la empresa mediante la donación anual de 1,5 millones de euros a UNICEF durante próximos 5 años con el fin de apoyar los programas en favor de los niños y niñas del mundo. El patrocinio, asociado con otras labores de comunicación como el desarrollo de spots, organización de los eventos y campañas especiales o la búsqueda de más presencia en radio y televisión, permite dar reconocimiento al

equipo y mantener y fomentar una imagen de “MES QUE UN CLUB” en el subconsciente del consumidor.

BIBLIOGRAFÍA

- Baena Garcia, V. (2011). *Fundamentos de marketing entorno, consumidor, estrategia e investigación*. Barcelona, España: UOC.
- Barajas, A., & Rodriguez, P. (2010). Spanish Football Clubs´ Financies: Crisis and Player Salaries. International Journal of Sport Finance (5), p. 52-66.
- Deza Pulido, M. (2008). *Consumidores nómadas. El siglo del marketing mobile* (1ra edición). Coruña, España: Netbiblio.
- Diaz Evans, W. (2001). *El lenguaje del fútbol en la radio y su incidencia en la hinchada*. Universidad Sergio Arboleda: Escuela de Comunicacion Social y Periodismo.
- Hughes, D. (2018). *El secreto de Barcelona*. Madrid, España: Macmillian Publishers. doi: 9788417312695.
- Magro, V. (2006). *La violencia en la práctica del deporte, ¿Delito o infracción disciplinaria? La Ley*. Recuperado el 24 de junio de 2018 de: http://tinyurl.com/pq3es8k Mari, J. (2017). El Barça: més que un club? (Tesis de Grado Inédita). Universitat de las Illes Baleares: Mallorca, España.
- Palomares, R. (2009). *Merchandising: teoría, practica y estrategia.* Madrid, España: ESIC.
- Ries, A., & Trout, J. (1990). *Posicionamiento. Edición revisada de Positioning: The battle for your mind*. Madrid, España: Mc Graw-Hill.
- Rivera Camino, J., & Molero Ayala, V. (2012). *Marketing y Fútbol. El mercado de las pasiones.* Madrid, España: ESIC.
- Stalman, A. (2014). *Brand Off On. El Branding del futuro.* Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

COVID'19 – CAMBIOS DE HÁBITOS DE CONSUMO Y COMPRA DURANTE LA PANDEMIA

Sílvia Xancó Grau[1] y Alejandro Alegret Cotas[2]

[1]Universitat de Barcelona (UB). Departamento de Empresa. **E-mail:** silvia.xanco@ub.edu

[2]EAE Business School. Departamento de Marketing **E-mail:** alejandro.alegret@campus.eae.es

Resumen

Si bien la decisión de compra y consumo depende de la personalidad y características de los consumidores; las circunstancias externas también influyen de manera importante. Los eventos inesperados como las pandemias no son nuevos en el mundo, pero afectan la rutina de vida de las personas, y en este sentido, la pandemia de COVID-19 ha tenido influencia en todos los ámbitos de la vida humana, no solo en la salud, sino también en los hábitos de compra y de consumo. Por tal motivo, el objetivo de este artículo es desarrollar una revisión teórica que permita conocer los cambios de hábitos de consumo y compra como consecuencia de la pandemia COVID-19, para lo que se realiza una investigación documental, apoyada en un diseño bibliográfico. De la investigación realizada se pudo conocer que, a raíz de la declaración de pandemia mundial por parte de la Organización Mundial de la Salud en marzo de 2020, se generó un estado de ansiedad y temor en la población, que llevó a los consumidores a abastecerse de insumos en altas cantidades, y así sentir seguridad para protegerse de una situación que no podían controlar. Por otra parte, también ha cambiado la manera de compra, en vista de que, con el uso de la tecnología, los consumidores cuentan con herramientas para la adquisición de bienes y servicios a través de los canales electrónicos y de esta manera adaptarse a la nueva realidad que la situación impone. Los hábitos de compra y consumo adquiridos durante la pandemia también han influido en la percepción de lo que los consumidores ahora consideran más importante, por lo

que se ha notado mayor preocupación por el bienestar, la buena alimentación y la seguridad, con lo que se concluye que la pandemia COVID-19 ha dado lugar a la transformación social.
Palabras clave: COVID-19, pandemia, hábitos, compra, consumo

Abstract

Although the purchase and consumption decision depends on the personality and characteristics of the consumers; external circumstances also play a major role. Unexpected events such as pandemics are not new in the world, but they affect the routine of people's lives, and in this sense, the COVID-19 pandemic has had an influence in all areas of human life, not only in the health, but also in purchasing and consumption habits. For this reason, the objective of this article is to develop a theoretical review that allows us to know the changes in consumption and purchase habits as a consequence of the COVID-19 pandemic, for which a documentary research is carried out, supported by a bibliographic design. From the research carried out it was learned that, as a result of the declaration of a global pandemic by the World Health Organization in March 2020, a state of anxiety and fear was generated in the population, which led consumers to stock up of inputs in high quantities, and thus feel secure to protect themselves from a situation they could not control. On the other hand, the way of buying has also changed, given that, with the use of technology, consumers have tools to acquire goods and services through electronic channels and in this way adapt to the new reality that the situation imposes. The purchasing and consumption habits acquired during the pandemic have also influenced the perception of what consumers now consider most important, which is why there has been a greater concern for well-being, good nutrition and safety, with which it is concluded that the COVID-19 pandemic has led to social transformation.
Keywords: COVID-19, pandemic, habits, purchase, consumption

Introducción

Las pandemias no son fenómenos nuevos ni exclusivos de las sociedades actuales, ya en tiempos pasados también hubo pandemias que provocaron cambios en las políticas de los países, en el comportamiento social y en la conducta y mentalidad de los consumidores. Cada pandemia ocurrida en la historia ha tenido efectos directos en la salud de las personas, la seguridad financiera y la calidad de vida; y el COVID-19 no es la excepción (Butu, 2020). Como ha ocurrido con otras pandemias, el COVID-19 ha generado cambios importantes en todos los niveles sociales (Li et al., 2020; Di Gennaro et al., 2020), y es probable que la vida cambie de un modo en el que ya no se tendrá la normalidad que había antes de la pandemia (Zizek, 2020; Harris, 2020).

En lo que respecta al ámbito comercial, Kotler y Keller (2016) expresan que, para garantizar los productos y servicios más adecuados para los clientes es necesario entender sus vidas, para que estos productos sean comercializados de manera eficaz. Ante la situación que se vive actualmente, donde la movilidad está limitada, solo los recursos digitales han mostrado efectividad para la conexión entre las personas. De esta manera, los profesionales de marketing han observado que la oferta y la demanda se reduce a la satisfacción de las necesidades básicas como alimentación, refugio, amor social, ropa y pertenencia; y que estas son las mismas necesidades independientemente de la clase socioeconómica. De esta manera, todos los seres humanos buscan sobrevivir en función de sus requisitos básicos, impulsados por el comportamiento de adquirir opciones saludables.

En este sentido, el objetivo del presente artículo es desarrollar una revisión teórica que permita conocer los cambios de hábitos de consumo y compra durante la pandemia COVID-19, tomando en cuenta las nuevas condiciones de vida de los ciudadanos a nivel mundial, que se han visto como una nueva realidad se hace presente en sus vidas y que para enfrentarla hacen uso de los recursos disponibles, entre los que destacan las herramientas tecnológicas.

1. Método

Para el desarrollo del presente trabajo se realiza una investigación documental apoyada en un diseño bibliográfico, a través de la revisión de fuentes secundarias obtenidas de literatura física y en línea; estas últimas provenientes de bases de datos como WOS y Scopus, de donde se extrajo la información de revistas científicas acerca del tema, específicamente, acerca del impacto que ha tenido la pandemia COVID-19 sobre los hábitos de consumo y compra de las personas. Se empleó la técnica de análisis por categorías para realizar la discusión del contenido encontrado en la investigación.

2. Revisión teórica

Un consumidor es una persona que necesita o quiere adquirir un producto para utilizarlo. Todos los consumidores son distintos, porque cada uno tiene características propias que determinan su comportamiento, que le lleva a tomar decisiones respecto a la compra, uso, evaluación y desecho de productos y servicios (Valaskova et al., 2015). En este sentido, el comportamiento del consumidor constituye todos los procesos que le llevan a decidir adquirir un producto para satisfacer sus necesidades y que depende de factores socioculturales, ingresos, demográficos, entre otros (Mansoor y Jalal, 2011). No obstante, hay otros factores que también influyen en la conducta de comprador y que son consecuencia de circunstancias externas (Sheth, 2020 a).

El comportamiento del comprador puede verse afectado por situaciones de crisis, en este sentido, autores como Hamilton et al. (2019), expresan que la crisis puede ser a consecuencia de restricciones financieras como producto de escasez de productos, pocas opciones de compra, e inestabilidad ambiental. Por lo general, los compradores resilientes diseñan estrategias para adaptarse y poder sobrellevar estas situaciones de restricción financiera.

La pandemia del COVID-19 ha encerrado a todos en sus hogares, lo que cambió la dinámica de vida de la humanidad (Kang et al., 2020; Rocklöv, J.; Sjödin, 2020), porque debido a la densidad poblacional, la movilidad de las personas y la

participación social, los países se vieron en la necesidad de tomar medidas que repercutieron también en un aislamiento económico (Diele y Pereira, 2020). Inicialmente, los brotes más numerosos de COVID-19 ocurrieron en Asia Oriental, China, Medio Oriente y Europa Occidental y oficialmente fue declarada como pandemia el 11 de marzo de 2020 (OMS, 2020). Con la proclamación del COVID-19 como pandemia global, la Organización Mundial de la Salud solicitó la colaboración de todo el planeta para evitar la propagación del virus (OMS, 2020), como consecuencia, los Estados han diseñado políticas para evitar el contagio y la expansión de la enfermedad. Estas medidas que incluyeron el confinamiento y el distanciamiento social (Wilder y Freedman, 2020) han provocado que las actividades sociales hayan tenido que cambiar de manera drástica, afectando las rutinas diarias de las personas, entre ellas sus hábitos de compra y consumo, porque se han tenido que adaptar a una nueva realidad (Van Kien et al, 2020).

Con la cuarentena, el objetivo aparte de evitar la expansión de la enfermedad, es evitar el colapso de los sistemas de salud y minimizar el impacto económico negativo. Esto ha hecho que las personas adopten nuevas maneras de vivir y de interactuar con otros (Alon et al., 2020). En muchos países, las actividades de compra tradicionales se han vuelto inestables, como ocurrió en Hungría, Australia, Reino Unido y Estados Unidos donde los compradores entraron en pánico a causa de la pandemia (András y Tamás, 2020; Wilson, 2020).

Las personas gradualmente van tomando conciencia de la necesidad de quedarse en casa, reducir sus necesidades de interacción social, ir a restaurantes, dejar de viajar al extranjero, evitar los sitios de entretenimiento (como por ejemplo ir al cine), e incluso cambiar la estrategia de trabajo (dejar de ir a la oficina para trabajar desde casa) (Baker et al., 2020; Lewis y Garbett, 2020). Sin embargo, la conciencia de las personas sobre la pandemia depende en gran medida de la información que aporte el gobierno sobre el brote y la evolución de la enfermedad.

2.1. Enfoques teóricos respecto al comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor se analiza a través de los actos que realizan las personas para buscar, comprar, evaluar y disponer aquellos productos y servicios adquiridos para satisfacer sus necesidades (Schiffman y Kanuk, 1983). En este análisis se incluyen los productos y servicios que los sujetos consumen, las razones que los llevan a ello, dónde y cuándo lo hacen y el resultado de este proceso. En este sentido, han surgido teorías que tratan de explicar el comportamiento de los consumidores durante la compra (Howard y Sheth, 1969).

Una de las teorías es la que afirma que hay un efecto de dependencia de las personas originado por la producción a través de la publicidad. En este sentido, Galbraith (1958) expresa que hay un efecto de dependencia donde la producción satisface las necesidades, lo que crea el consumo de los bienes producidos, en consecuencia, la producción genera mayores necesidades y estas a su vez mayor producción. El hábito se crea porque la gente se convence de que lo que es anunciado a través de la publicidad, es lo que realmente necesita, y de esta manera se crea un carácter consumista. Así el productor continuamente a través de sus productos crea nuevas necesidades.

En este sentido, se crea una teoría general respecto a la conducta de los consumidores, que toma en cuenta las preferencias de las personas. No obstante, esta teoría ha recibido críticas, principalmente porque se ha demostrado que los consumidores no conocen perfectamente sus necesidades, ni los productos con los que pueden satisfacerlas (Dubois y Rovira, 1998), además, las preferencias dependerán de las alternativas disponibles y del conocimiento de cada persona (Faivre, 1977). Las críticas a esta teoría indican que, el producto por sí solo no es lo que genera satisfacción en el comprador, sino sus características intrínsecas (Lancaster, 1966).

Bajo este punto de vista, a la teoría del comportamiento del consumidor se incorporan variables psicosociológicas, como son el factor tiempo (tiempo disponible para el consumo y uso de los productos y servicios adquiridos) y la

influencia de la unidad familiar (unidad de decisión, donde cada miembro aporta tiempo y capital para obtener mayor cantidad de activos) (Becker, 1995).

De acuerdo con Flatters y Willmott (2009), los consumidores tienden a aumentar su satisfacción o alegría adquiriendo bienes de consumo. En este sentido, Valasova et al. (2015), identifican tres enfoques para explicar la conducta del consumidor. De esta manera se tiene el enfoque psíquico, que se basa en la relación entre la psique y la conducta del consumidor; el enfoque sociológico que estudia las reacciones de los consumidores o como su conducta es influenciada por situaciones sociales o líderes y finalmente el enfoque económico, bajo el cual quedan definidas sus necesidades. Seguidamente, en el mercado se negocian los intereses de los consumidores.

Como ejemplo, está la investigación realizada por Nielsen (2018) que reporta que el 98% de los consumidores vietnamitas ha adquirido sus productos a través de plataformas en línea. El aumento en el número de compras en línea se debe a las características sociodemográficas de los clientes como edad, ocupación y género (Baubonienė y Guleviciuté, 2015, Fhang et al., 2016), además de los beneficios que aporta a los consumidores, como facilidad de uso, conocimiento del precio del producto y la comodidad (Masoud, 2013; Yan y Dai; 2009; Zhang et al., 2014).

Como lo expresa Amalia et al. (2012), todas las personas tienen percepciones distintas sobre situaciones negativas, y, en consecuencia, los factores que influyen en la conducta del consumidor en situaciones de crisis son la actitud y la percepción de riesgo. En este sentido, la actitud de riesgo se refiere a la manera como el consumidor interpreta el contenido de riesgo y cuanto este le afecta o le desagrada. La percepción de riesgo es cómo interpreta el consumidor la posibilidad de estar expuesto al contenido de ese riesgo. El ambiente en el cual se desenvuelven las actividades de compra y consumo cambia constantemente y de manera rápida, lo que influye en el comportamiento de los consumidores.

Por su parte, Hoon Ang et al (2001) expresan que el cambio del comportamiento de consumo también puede estar determinado por las características de la personalidad, como, por ejemplo, su resistencia al riesgo, la importancia que le dan

a los valores y a lo material. En este mismo orden de ideas, Flatters y Willmott (2009) opinan que, hay nuevas tendencias de comportamiento de los consumidores en situaciones de crisis, entre ellas la simplificación de la demanda, prefiriendo las ofertas más simples, pero de mayor valor, como por ejemplo lo que les permita reciclar y la búsqueda de productos sencillos que hagan sus vidas más fáciles.

Asimismo, Carrasco (2007) plantea que el surgimiento de las nuevas tecnologías influye en el comportamiento de los consumidores porque las personas están cada vez más dispuestas a diversificar su consumo y no a consumir productos estándar. Así muchos productos dejan de ser atractivos porque se ha pasado de un consumo en masa a uno diversificado.

2.2. Factores externos que influyen en la conducta de compra y consumo

De acuerdo con Douchova et al. (1993), los factores más importantes que afectan la conducta de los consumidores son las condiciones objetivas, entre ellas el entorno económico individual y la situación económica objetiva; y la personalidad del consumidor, su entorno social y sintonía situacional. Desde una perspectiva tradicional, los principales factores que influyen en la conducta del consumidor son: el entorno de la demanda, la familia, los grupos de referencia, la cultura y los estratos sociales (Henao, 2007).

- El entorno de la demanda. Constituye una de las principales variables externas que inciden en el comportamiento de compra y consumo, e incluye las características económicas, dentro de las que se pueden mencionar el capital disponible, tasa de empleo, ahorros, que van a condicionar el consumo. Por otra parte, también están los factores demográficos, entre ellos la composición de la población en cuanto edad, género, niveles educativos, entre otros (Alonso y Grande, 2004).

- La familia. Ejerce cuatro funciones básicas en cuanto al comportamiento de consumo, y estas son el bienestar (Park, Tansuhaj y Kolbe, 1991), calidad de vida, apoyo emocional y socialización.

- En este sentido tienen especial importancia los grupos de referencia, que son los grupos que sirven de comparación para la formación de valores generales o específicos y que condicionan las acciones del grupo (Sherif y Cantril, 1974).

- La cultura. Es una variable socialmente impuesta, aprendida y compartida (Sherry, 1986). La cultura comprende las pautas modales referentes a las creencias, normas y conducta.

- Los estratos sociales. Hay usa serie de factores psicológicos y sociológicos que intervienen en el consumo: las características humanas, el deseo de ser igual a los demás, el deseo de demostración y el deseo de superación (Lichtenberg, 1998). Cada clase social establece el consumo que considera correcto y desde tempranas edades, los consumidores aprenden a valorar e interpretar los productos. De esta manera, la clase social influye en los motivos, decisiones y marcas a consumir.

En la sociedad del consumo, este es la base de la estima social, la autoestima y el camino para la adquisición del estatus social (Cortina, 2002). Por lo tanto, la motivación para los consumidores no está en el valor del uso de los productos, sino a lo que significan para la aspiración social que se desea. Por tal motivo, los que suministran los productos al mismo tiempo aportan valores. En este sentido, en opinión de Veblen (1974), el objetivo del consumo no es la obtención de la satisfacción, sino evidenciar el estatus en la comunidad, lo que solo se explica si existe relación entre los individuos. Por tal motivo, el consumo es en esencia una cuestión de valores, que envuelve juicios de parte del consumidor. Es una especie de patrón cultural de conducta determinado por la relación que establecen las personas con su entorno, por lo que consumir atiende a procesos socioculturales, y no está determinado por las necesidades individuales (Henao, 2007).

Con la propagación mundial del coronavirus a partir del brote ocurrido en China, aumentaron progresivamente las tasas de infecciones y fallecimientos a nivel mundial. Los datos de la OMS indican que para junio de 2020 el número de infecciones confirmadas llegó a 14.384.858, y las muertes confirmadas fueron 603.691, lo que indicó una tasa de letalidad de 4,21%. (OMS, 2020). Esto provocó una gran incertidumbre económica y de mercado y una alteración en los patrones

de consumo (Li y De Clercq 2020; Liu et al. 2020), generado por las restricciones en la libertad de movilidad de los consumidores y el miedo al contagio. La situación no solo afectó la conducta de los compradores, sino también el volumen de las compras.

2.3. Psicología del cambio de comportamiento de los consumidores

A fin de sobrevivir, las personas pueden experimentar cambios de conducta al estar ante eventos particulares como por ejemplo desastres naturales, crisis de atención médica o terrorismo (Forbes, 2017). Bajo estas circunstancias, las manifestaciones más comunes son las compras nerviosas, cambios de hábitos en las compras discrecionales y decisiones para invertir.

2.4. Compras nerviosas

Estas se identifican porque los consumidores hacen compras anormalmente grandes de productos, con el fin de anticiparse a situaciones de emergencia, al aumento de precios o a la escasez (Yoon et al., 2017; Yuen et al., 2020). Los productos adquiridos por lo general son alimentos y suministros médicos, lo que afecta el inventario en las tiendas, haciendo que los grupos menos vulnerables no puedan disponer de ellos como lo harían normalmente

Yuen et al. (2020) identificaron cuatro efectos del coronavirus que llevaron a las personas a hacer compras nerviosas: 1) percepción, 2) incertidumbre o miedo a lo desconocido, 3) conducta de afrontamiento y 4) psicología social. El miedo a contraer la enfermedad llevó a los consumidores a desarrollar estrategias de protección, dentro de las que estuvo abastecerse para evitar quedarse sin el producto si este llegara a escasear.

El miedo a lo desconocido lleva a los consumidores a realizar compras de pánico en la medida en la que sienten como reconfortante adquirir productos para sentir seguridad y menos estrés. Los comportamientos de afrontamiento se reflejan cuando los individuos sienten que no pueden controlar el malestar que sienten a

causa de la situación por la que atraviesan en un momento determinado, por lo que dirigen su conducta hacia acciones que, si pueden controlar como comprar, por ejemplo. Finalmente, dentro de los factores psicológicos están la influencia social y la confianza, porque los consumidores atienden a las opiniones de los grupos influyentes para dirigir sus conductas (Loxton et al., 2020).

Las teorías del comportamiento del consumidor dicen que en épocas de crisis estos obtienen productos para tener sensación de control (Ballantine 2013; Yuen et al. 2020). A medida que aumenta el miedo hacia la crisis, los consumidores son menos razonables y más ansiosos (Loewenstein et al., 2001) lo que se conoce como la perspectiva del "riesgo como sentimiento" (Slovic et al., 2004). Los consumidores pueden sentir pánico en el momento de la compra a causa del estrés y la incertidumbre, en este sentido, desde el enfoque del "riesgo como sentimientos", se da una explicación al excesivo consumo hecho sin sensatez que lleva a acumular productos sin necesidad, a los consumidores a desviar sus patrones de gasto para hacer compras a diferentes, que de otra manera no se hubieran hecho.

Como lo expresa Loxton (2020), un impacto importante que desencadenó las compras nerviosas con el anuncio de la pandemia de COVID-19, fue la inflación de los precios originada por la escasez de la oferta y las conductas oportunistas, esto aunado a la mentalidad de rebaño, provocó que familias aumentaran su demanda individual en ciertos productos. El comportamiento oportunista en esta pandemia se ha evidenciado de dos formas: personas que compran grandes cantidades de productos cuya demanda ha incrementado, para luego revenderlos a precios mucho más altos, como ha ocurrido en países como Estados Unidos y Australia (Le Grand, 2020; Wray, 2020); el aumento de precio de materia prima y productos por parte de organizaciones y proveedores, entre ellos se puede mencionar a los encargados de los suministros médicos (Loxton et al., 2020).

A fin de controlar la inflación de los precios, una de las estrategias empleadas por lo proveedores minoristas fue limitar la cantidad de artículos esenciales que las personas podrían comprar (alimentos como carne, leche, huevos, harinas, y artículos de higiene personal como papel higiénico) (Swain, 2020); sin embargo,

esta medida produjo el efecto contrario, porque la limitación de suministro hizo que el público sintiera mayor temor. De acuerdo con Loxton et al. (2020), esta conducta irracional de los consumidores fue intensificada por la intervención de los medios de comunicación.

En este mismo orden de ideas, de acuerdo con Naeem (2020, 2021), se demostró que las compras en línea durante la pandemia también tienen sus dificultades, tal como ocurre con las compras impulsivas. En opinión de este autor, las redes sociales pueden intervenir en la propagación de miedo en los consumidores y de esta manera condicionar sus respuestas, porque al crear pánico, la respuesta son las compras por pánico. Los rumores y la desinformación en las redes crean percepciones de riesgo, haciendo que los consumidores realicen compras compulsivas para poder estar abastecidos y no tener necesidad de salir de casa para hacer las compras. En este sentido, son varios los factores que han llevado a las compras compulsivas, entre los que se encuentran la ola del distanciamiento social, las interacciones en las redes sociales y las comunicaciones emitidas por las autoridades (Naeem, 2021 a).

En opinión de Islam et al (2021), el fenómeno de compras por pánico es global y surge porque los consumidores han perdido el control ante la incertidumbre que les genera la pandemia. Contribuyó también al pánico las fotos de estantes vacíos y largas filas en tiendas para comprar alimentos, que fueron difundidas a través de las redes sociales, y el resultado fue más pánico entre los consumidores y más compras compulsivas.

2.5. Mentalidad popular o “de rebaño”

Es definida por Kameda y Hastie (2015) como la alineación de conductas o pensamientos que se generan en un grupo sin que haya un líder que las promueva, sino que aparecen de la interacción entre los mismos miembros del grupo. Esta mentalidad de manada se ha manifestado durante la pandemia de COVID-19 en los comportamientos de compra y en la ansiedad colectiva, que ha llevado a los

consumidores a apresurarse a comprar donde la oferta no se incrementa de manera rápida.

Esta conducta es explicada debido al efecto cascada de la información, porque los consumidores que están dentro de la red son influenciados por los comportamientos y decisiones de otras personas (Easley y Kleinberg, 2010). La alerta de una posible escasez de productos genera temor en los consumidores y hace que productos de uso común y que no era difícil obtener, en momentos de crisis adquieran un alto precio debido al incremento de su demanda (Cheung et al., 2015).

Asimismo, esta mentalidad de rebaño hace que las personas actúen en beneficio de sus propios intereses, y no les importa agotar los recursos que podrían estar disponibles para todos los usuarios. Esta mentalidad lleva a los consumidores a abastecerse innecesariamente de productos para satisfacer sus propias necesidades sin pensar en el bien de la colectividad. Las conductas de acaparamiento y la mentalidad de rebano se derivan de la vulnerabilidad de las personas, como la intolerancia a la incertidumbre (Mathes et al., 2017), y el sentimiento de no tener control sobre la situación, que lleva a los consumidores a adquirir productos para volver a sentirse seguros, cómodos y preparados para la eventualidad (Frost y Hartl, 1996).

El contexto social influye de manera importante en la decisión de los consumidores (Jeffrey y Putman, 2013, Zhang et al., 2014). Si se presenta una situación de crisis, imprevista, de la que los consumidores no tienen información o esta no es clara, se presenta el pánico y se busca orientación conductual en el contexto social (Brooks et al., 2012); y esto es lo que en opinión de Loxton et al. (2020) ha ocurrido en la pandemia por la que actualmente atraviesa la humanidad, y que ha llevado al comportamiento irracional de acumulación para afrontarla. En relación con lo anterior, la consultora NC Solutions (2020) reporta que en Estados Unidos las compras de papel higiénico aumentaron de 51% a 845% de febrero a marzo de 2020, tras los anuncios de cierre de tránsito entre varios estados. Igualmente, en el mes de marzo aumentó el acaparamiento de productos en un 35% y los bienes de

consumo doméstico empaquetado aumentaron en un 55%. En España las ventas de papel higiénico se incrementaron en un 82%, 98% en Italia y 80% en Reino Unido (Trading Economics, 2020). Igualmente, en Australia, el gasto de los consumidores en comestibles y artículos de higiene personal aumentó 80% en el mismo periodo (Timbrell y Plank, 2020).

De acuerdo con Kennett et al. (2012), la falta de control sobre un evento es directamente proporcional al estrés que este produce las personas, haciendo que los consumidores realicen actividades que les brinden seguridad y comodidad sin pensar en las consecuencias a largo plazo o en las implicaciones sociales que su conducta pueda generar. Bajo estas circunstancias, los consumidores experimentan una sensación de comodidad al considerar que los productos adquiridos son importantes (Frost y Hartl, 1996). En este caso, la epidemia de coronavirus hizo que el aumento en los comportamientos de compra se hiciera normal, lo que dio a los consumidores una sensación de seguridad (Loxton, 2020).

2.6. Influencia de los medios de comunicación

Los medios de comunicación influyen también en el comportamiento del consumidor, debido a que contribuye con la formación de la opinión pública (Yang et al., 2019), lo cual es más evidente en situaciones de crisis, en vista de que los medios pueden informar o desinformar y promover el nerviosismo colectivo (Ghassabi y Zare-farashbandi, 2015). Al enfatizar los aspectos que atraen mayor atención, los medios de comunicación generan mayor ansiedad y miedo en la población (Kilgo et al., 2019), como ocurrió con la respuesta de los consumidores ante las informaciones acerca de la gripe H1N1 en 2009 y el brote de ébola en 2014-2015 (Pieri, 2018), en este último caso, en 2014 los trajes de materiales peligrosos que tenían un coste inicial de 5$, subieron su precio a 1300$ en Amazon (CDC, 2016). En este sentido, para poder entender el mecanismo de la toma de decisiones de compra de los consumidores, es necesario evaluar la influencia de los medios de comunicación en la motivación que genera determinados comportamientos.

En la investigación realizada por Loxton (2020), los medios de comunicación tienen una influencia directa sobre el comportamiento de los consumidores, que utilizan palabras como “fuera de stock” o almacenamiento y generan estrés en las personas quienes, como consecuencia, tienen la percepción de que se han quedado sin artículos imprescindibles para su supervivencia.

Además, el vocabulario empleado para referirse al COVID-19, como “enfermedad mortal”, “virus asesino” (Mannix, 2020), de una manera sensacionalista no hizo sino aumentar el miedo de la población. Por otra parte, la ambigüedad de la información lleva a valorar mal la amenaza, como ocurrió en Estados Unidos, donde no se informó a la población del distanciamiento social sino hasta el 15 de marzo de 2020, cuando la OMS había hecho el anuncio de pandemia global el día 11.

2.7. Reacción de los consumidores ante el COVID-19

Con el fin de examinar el impacto que la pandemia COVID-19 ha tenido en el comportamiento del consumidor, Sheth (2020 b) se propone investigar si los consumidores han adquirido nuevos hábitos y si estos permanecerán aún después de la situación de crisis. De acuerdo con este autor, el consumo no solo es habitual sino contextual. Hay cuatro tipos de contextos que influyen en los hábitos de los consumidores: a) cambio en el contexto social, como en la familia, cambiarse de empleo, cambios en la comunidad, entre otros, b) la tecnología, a partir del surgimiento de los avances tecnológicos, como los teléfonos móviles inteligentes y el comercio electrónico, este último ha propiciado un cambio en la adquisición de bienes y servicios por parte del consumidor, c) normas aplicadas a la regulación del uso de espacios públicos, en especial si estos son compartidos y finalmente d) los desastres naturales y eventos impredecibles como la situación vivida en la actualidad a consecuencia de la pandemia COVID-19. Cada consumidor percibe su realidad de manera diferente, y esto ocurre igualmente en casos de crisis, así ante la presencia de esta pandemia, cada consumidor interpreta la percepción de riesgo de contagio por el virus.

Uno de los comportamientos adquiridos al principio de la pandemia fue la documentación sobre el COVID-19. El interés de la población al principio de la pandemia fue por conocer más acerca de la enfermedad, sus síntomas y consecuencias, lo que aumentó la cantidad de información (no necesariamente confiable) obtenida de internet (Sheth, 2020 b). Este incremento en el uso del internet y las redes sociales acerca de la pandemia COVID-19 además, surge como consecuencia del confinamiento en casa y del aislamiento social, dando origen a la propagación de la "cibercondría", que es definida por Starcevic y Berle (2013) como la necesidad compulsiva de buscar información sobre un tema en particular, que surge como producto de un estado de ansiedad y depresión. Además de la cibercondría, el exponerse excesivamente a la información sobre la pandemia produjo que las personas comenzaran a hacer compras inusuales (Laato et al, 2020). Como lo expresa Sheth (2020 b), los efectos inmediatos de la pandemia sobre el comportamiento del consumidor se pueden resumir en siete pasos que se resumen en la figura 1:

Figura 1. Impacto inmediato del COVID-19 en el comportamiento del consumidor. Fuente: Sheth (2020 b, p. 281).

1. Almacenamiento de bienes. Bien sea por temor o acaparamiento, esta conducta obedece a la necesidad de sentir seguridad ante un posible desabastecimiento, en vista de la incertidumbre sobre el futuro. Para los consumidores es necesario disponer de una variedad de productos que puedan adquirir cuando los necesiten (Laato et al., 2020). En este sentido, las compras compulsivas o nerviosas fueron los primeros cambios observados en el patrón de consumo de las personas. Tales conductas derivaron en desabastecimientos temporales y escasez en los establecimientos, como también en el aumento de precios de los equipos de protección personal, entre ellos las mascarillas. Esta conducta fue observada China, donde muchas familias almacenaron alimentos para protegerse de la escasez. Bajo este estado de ansiedad, las personas al sentirse vulnerables porque sienten que no tienen control sobre la situación generada por el COVID-19, están dispuestas a pagar más por los alimentos con tal de tenerlos, y aumentar su reserva en casa (Wang et al., 2020). Lamentablemente, la demanda adicional de productos como consecuencia del acaparamiento promueve la comercialización de productos que son falsificados o imitaciones de los originales, pero de diferente calidad (Sheth, 2020 b).
2. Improvisación, con el desarrollo de la creatividad y aprovechamiento de recursos. Cuando las ofertas de los productos se hacen limitadas, los consumidores desarrollan ideas para producirlos por sí mismos (Wolf y Mcquity, 2013), y también tienden a darle mayor valor económico a los productos que son su propia creación (Norton et al., 2012). En este caso, los consumidores comenzaron a hacer sus propias mascarillas (Wang et al. 2020), ya que su uso se ha convertido en una norma que seguirá por un tiempo que aún no está determinado (Kirk y Rifkin, 2020). Esto ha dado lugar a nuevas maneras de consumir. Al respecto, *Price Waterhouse Coopers* (PWC, 2020) reporta que los consumidores cambiaron sus prioridades durante la pandemia, en vista de que 49% prefiere

mantenerse en casa, 50% trabaja en línea, 42% evita usar el transporte público y 57% está en distanciamiento social, renunciando a hábitos que impliquen reunirse con otras personas para adoptar otros más económicos, accesibles y convenientes, como por ejemplo quedarse en casa a ver películas antes que ir al cine (Sheth, 2020 b). Estos hábitos tienden a mantenerse en el tiempo, y han llevado a que, consumidores que han descubierto nuevas marcas, prefieran mantenerlas o mantener los hábitos saludables que acaban de adquirir (PWC, 2020).

3. Demanda acumulada. La tendencia en tiempos de crisis es a no comprar productos o servicios que no sean esenciales (Sheth, 2020 a). A fin de lograr objetivos de consumo a largo plazo, se recurre a no hacer compras innecesarias a corto plazo y a utilizar eficiente e ingeniosamente los recursos existentes (Mehta et al, 2020). De esta manera se adopta voluntariamente vivir de una manera más simple, bajo la idea de que para lograr la satisfacción personal y la felicidad es necesario conectarse con otros aspectos de la vida distintos a lo material (Zavestoski, 2002). Esto ha dado lugar a que durante la pandemia haya surgido una conciencia de conservación y protección ambiental dirigida a reducir el consumo, alimentación más sana, desprenderse de lo que no es necesario y a cuidar el planeta (Kloter, 2020).
4. Uso de nuevas tecnologías. Con el fin de mantenerse comunicados, los consumidores han aumentado el uso de tecnologías para estar en contacto con familiares, amigos, trabajo, hacer compras en línea, participar en eventos virtuales, educación, etc. Para esto hacen uso de internet, aplicaciones, redes sociales (WhatsApp, YouTube, WeChat, LinkedIn), videoconferencias, videollamadas, entre otras herramientas. Se ha producido un cambio enorme en el intercambio de información, cambiando los consejos y recomendaciones de boca en boca por el crecimiento de los *influencers*, quienes tienen millones de seguidores. Las

personas también usan la tecnología para ampliar sus conocimientos, mostrar su talento, innovar y comercializar productos (Sheth, 2020 b).

5. La tienda llega a la casa con el aumento de las entregas a domicilio, como consecuencia de la limitación del tránsito que impide a los consumidores desplazarse hasta los establecimientos (Alon et al., 2020)., así que las tiendas decidieron atender al consumidor en su casa, de esta manera entregan todo tipo de productos, entre ellos frutas, verduras y comida elaborada (Mehta et al., 2020). La pandemia ha hecho cambiar hasta la industria del entretenimiento, en vista de que se han originado otros servicios trasmisión en televisión como por ejemplo Netflix, Disney Plus, You Tube, entre otros, que han cambiado el hábito de ir al cine por elegir un sistema personalizado de selección de películas (Sheth, 2020 b).
6. Desdibujar los límites entre la vida laboral y personal. Tal como lo expresan Kirk y Rifkin (2020), los consumidores convirtieron sus hogares en sus sitios de trabajo, escuela, gimnasios, iglesias, entre otros. Por otra parte, es necesario algún tipo de horario para que compartir dentro del hogar sea realmente efectivo, ya que en un espacio reducido tiende a estar toda la familia, con distintas necesidades y obligaciones.
7. Reuniones con amigos y familiares. Uno de los impactos más importantes que ha tenido en las vidas de las personas, es la limitación para compartir con seres queridos fuera del núcleo familiar. Sin embargo, gracias al uso de ordenadores y dispositivos móviles, se posibilito la interacción. Se organizan reuniones en línea para compartir información y experiencias a través de las redes sociales e internet.
8. Descubrimiento de talento. La permanencia en casa permite a las personas explorar nuevos intereses y a descubrir nuevos talentos, a desarrollar la creatividad para hacer nuevas producciones con posibilidades comerciales (música, clases en línea, tutoriales, entre otros), lo que, aplicándolo a la actual situación de pandemia, puede ayudar a sobrellevar el confinamiento y a combatir el aburrimiento.

Con respecto a los hábitos del consumidor, de acuerdo con Sheth (2020 b), se espera que, si bien algunos hábitos puedan retomarse luego de finalizada la pandemia, otros por el contrario desaparecerán porque el consumidor habrá descubierto otras maneras de cubrir sus necesidades quizá de una manera más cómoda, conveniente o accesible. Por ejemplo, podría ocurrir que las personas sientan que es mejor trabajar o estudiar en casa, que desplazarse a la oficina o al centro de estudios; ver películas en Netflix que ir al cine; o comprar comida *delivery* antes que ir a un restaurant. De acuerdo con Sheth (2020 a), los hábitos que se abandonan, cuando regresan lo hacen en forma de eventualidad o pasatiempo, y los hábitos existentes estarán regulados por nuevas pautas y regulaciones como por ejemplo el uso de la mascarilla.

En España durante el confinamiento, los participantes del estudio desarrollado por Pérez Rodrigo (2020) manifestaron haber cambiado sus hábitos alimenticios. Los rubros alimenticios que han disminuido son aperitivos salados, productos de bollería, chocolate, bebidas azucaradas, bebidas alcohólicas. Mientras que ha aumentado el consumo de pescados, carne, frutas y verduras. Los cambios observados pueden deberse a una conciencia mayor acerca de una alimentación más saludable, con la convicción de que una mejor alimentación contribuye a una mejor resistencia a la enfermedad. Por otra parte, los consumidores manifestaron que compraban altas cantidades de alimentos, no para protegerse contra el desabastecimiento, sino para almacenar la mayor cantidad posible para evitar salir a la calle a comprar más.

En el caso del comportamiento de compra de los consumidores españoles, la pandemia ha generado factores que inciden en sus hábitos de consumo: debido a las restricciones de movilidad, el confinamiento ha derivado en el desarrollo de tareas de teletrabajo y enseñanza en casa, lo que ha alterado las funciones y los tiempos de consumo, en vista de que hay más comidas familiares y mayor uso de las herramientas tecnológicas para estar comunicados con personas fuera del hogar (Rebold, 2020).

Kantar World Panel (2020) refleja que, en la primera semana de confinamiento, las rutinas de los españoles se distribuyeron de la siguiente manera: para 59% de los españoles la prioridad era ordenar la casa y limpiar, 54,7% ver televisión o estar en contacto con familiares y amigos, 37% hacer deporte e interesarse por la salud y 33,4% mantener una alimentación saludable. Debido a la situación de incertidumbre y que no se sabe cuánto durará la situación de alarma, 77% de los consumidores indicaron que adquirirán una conducta menos consumista y tratar de reorganizar sus hábitos.

En vista del creciente número de contagios, la pandemia de COVID-19 incide en mayor o menor medida en los hábitos de consumo de la población mundial. En este sentido, la consultora Nielsen (2020) ha identificado 6 etapas relacionadas con la conducta del consumidor, las cuales se extienden a nivel global ante la preocupación por la enfermedad. En la Tabla 1 se aprecian las etapas en relación con la conducta del consumidor debido a la pandemia:

Tabla 1. Etapas de la conducta del consumidor como consecuencia de la pandemia

1.- Compra saludable proactiva	2.- Gestión proactiva de salud	3.-Preparación de la despensa	4.- Preparación de la vida en cuarentena	5.-Vida restringida	6.-Vivir con normalidad de nuevo
Cambios en el comportamiento del consumidor					
Mayor interés por productos de salud y bienestar	Prioridad por productos de contención del virus	Almacenamiento de productos no perecederos y de salud	Más visitas al supermercado y escasez de productos	Compras restringidas, canal on line limitado, incremento de precios	Reabastecimiento.Normalidad con mayor cuidado por la salud.
Eventos clave COVID-19					
Mínimos casos de COVID-19 por llegadas de países infectados	Primera infección sin foco localizado y primera muerte	Múltiples transmisiones y muertes	Medidas de emergencia y casos en aumento	Propagación masiva del virus. Población recluida	La cuarentena pasa a ser global y la vida vuelve a la normalidad

Fuente: Nielsen (2020) (citado en PATECO, 2020, p. 3).

Como se observa en la Tabla 1, la preocupación de los consumidores al inicio de la pandemia fue por adquirir alimentos y productos para la salud, en la segunda etapa, las compras se dirigieron a la adquisición de productos para protegerse del virus, en este sentido, aumentaron las compras de mascarillas, y productos de limpieza. Hacia la tercera etapa, las mayores compras se referían a los productos no perecederos, como alimentos en conservas, harinas y cereales. La cuarta etapa incluye compras a gran escala, como mecanismo de los consumidores para prepararse para la cuarentena, lo que produjo la disminución del stock en los supermercados y el desabastecimiento. En la quinta etapa se observó una limitación en las compras, incluso las realizadas en línea; en esta etapa también se observó que los consumidores cambiaron de establecimientos para adquirir sus productos, lo cual pudo ser debido a que se encontraban más cerca de sus hogares o porque ofrecían mayor variedad y cantidad de productos. En la sexta etapa hay una especie de adaptación a la situación irregular en la vida de los españoles, y por lo tanto se establece una especie de "normalidad", aunque aún continúen las restricciones de movilización, se observa una tendencia de los consumidores a adquirir productos beneficiosos para su salud.

Aun así, de acuerdo con los datos de (Kantar World Panel, 2020), el consumo en España aumentó un 25% entre la última semana de marzo y la primera de abril de 2020, observándose la misma tendencia en todas las comunidades autónomas. En opinión de Kantar, esto se debió al "efecto búnker", que tuvo mayor manifestación en las familias más jóvenes (menores de 35 años) quienes invirtieron aproximadamente 40% más en sus gastos semanales. Los productos adquiridos en general consistieron en alimentos envasados, productos para bebés, limpieza y droguería. Aunque las compras iniciales realizadas por los españoles consistieron en su gran mayoría en alimentos no perecederos, con el tiempo se han ido incluyendo otros productos no esenciales, como los snacks, licores o productos de belleza.

En referencia al canal empleado para la compra, Kantar World Panel (2020) informó que los consumidores en su mayoría obtenían sus productos en establecimientos cercanos a sus hogares, lo que favoreció a los establecimientos pequeños y

regionales. En cuanto a la compra a través de los canales on line, estas aumentaron 46,4% en la segunda quincena de marzo de 2020 si se compara con el mismo período en el año 2019, la misma fuente expresa que 67% de las comprar se hicieron usando el servicio de entrega a domicilio.

2.8. Modelo de las necesidades de Maslow

El análisis del modelo de las necesidades de Maslow (1954) ayuda a comprender las decisiones de compra y consumo de las personas en épocas de crisis. Las categorías de la jerarquía piramidal demuestran las necesidades que las personas consideran más importantes para su supervivencia: a) necesidades fisiológicas, b) seguridad, c) necesidades sociales, d) estima y e) autorrealización (Lester, 2013).

El modelo de Maslow brinda una guía para analizar el comportamiento de los consumidores en situaciones de ansiedad y estrés generados por eventos como por ejemplo una pandemia. Los eventos de choque han demostrado que los consumidores cambian sus comportamientos de compra de acuerdo con el marco establecido en la pirámide de Maslow, porque la tendencia es a cumplir los niveles jerárquicos inferiores primero, y una vez satisfechas estas necesidades, seguir a los niveles superiores. Es decir, de acuerdo con este modelo, los consumidores dan prioridad a los bienes económicos que consideran esenciales, lo que se aplica al comportamiento de compra y consumo observado durante la pandemia COVID-19 (Loxton, 2020).

El Modelo de Maslow indica que las motivaciones dan prioridad a diferentes necesidades básicas, psicológicas y de autorrealización dependiendo de las condiciones económicas y la satisfacción individual. En este sentido, los consumidores tienden a satisfacer sus necesidades a través de la compra de bienes menos duraderos (comida) y por lo tanto cae la compra de los más duraderos (Freestone et al., 2011). De acuerdo con Black y Cusbert (2012), el gasto de los consumidores en bienes duraderos como vehículos, muebles, etc., tienden a ser más cíclicos que los bienes menos duraderos como alimentos y transporte;

asimismo, la compra de artículos de lujo se pospone en épocas de crisis económicas.

En este orden de ideas, para Loxton et al. (2020) las empresas que aprovechan la mentalidad de rebaño en la pandemia de COVID-19, pueden obtener beneficios de esta situación para ampliar o cambiar sus modelos comerciales. Con esta información, pueden producir y distribuir productos de alta demanda debido al pánico de contagio de la población. Se ha visto en esta pandemia un aumento significativo de la demanda de desinfectante para manos, sí como de un cambio en el consumo, porque se da prioridad a los artículos de necesidades básicas, con lo que se le ha dado prioridad a la base de la pirámide de necesidades de Maslow (Loxton et al., 2020). A nivel mundial, los consumidores consideraron que las categorías esenciales correspondían a alimentos enlatados, carne picada, productos secos como harinas, pasta, azúcar, artículos de higiene personal, fórmula para bebés, mascarillas faciales y guantes.

En lo que respecta al segundo nivel de la pirámide de Maslow, es decir, las necesidades de seguridad ante la presencia del COVID-19, se relaciona con la protección de la persona para evitar contagiarse con el virus. En este sentido, la necesidad de seguridad involucra la adquisición de mascarillas, guantes, desinfectante para manos, entre otros artículos de higiene, cuyas ventas aumentaron en 670% en marzo de 2020 con respecto al año anterior. Asimismo, también aumento la compra de medicamentos para la tos, las vitaminas y los analgésicos (Russell, 2020); la adquisición de estos productos también da a los consumidores la percepción de sentirse protegidos contra el virus. En consecuencia, se observa que los consumidores han cambiado el consumo para atender las necesidades más básicas como fisiológicas y de seguridad, antes que otras como la de autorrealización (Loxton et al., 2020). Las necesidades básicas se priorizan en épocas de crisis y los consumidores cambian sus patrones de consumo para enfocarse en las compras de pánico.

Por otra parte, la jerarquía de las necesidades de Maslow implica que para que una persona pueda satisfacer una necesidad, de orden superior, debe primero satisfacer las de los niveles inferiores Maslow (1954). De esta manera, a medida que los consumidores ven satisfechas sus necesidades de alimentación, refugio, agua y protección contra el virus, continuarán haciéndolo hasta asegurarse de que el contagio por coronavirus no es una amenaza. En este sentido, se espera que a medida que se flexibilicen las medidas de confinamiento y distanciamiento social, cambien asimismo los hábitos de compra de los consumidores y se vuelva a las prioridades que tenían antes de la pandemia. Esto podría incluir gastos en bienes duraderos y enfocarse en la satisfacción de necesidades de orden superior, como la necesidad de autorrealización (Loxton, 2020)

2.9. Nuevos enfoques de consumo

Como ya se ha mencionado, la pandemia generada por el COVID-19 ha impactado los comportamientos generales de los consumidores, incluyendo el consumo y las compras fuera del hogar, en vista de que muchas personas prefieren comprar sus artículos a través de la internet para no tener la necesidad de salir de casa, en vista del peligro que supone el contacto personal para la propagación del virus (Van Kien et al., 2020).

De acuerdo con Van Kien, et al. (2020), el COVID-19 ha tenido un efecto moderador en la conciencia de los consumidores, quienes tienden hacia el sistema operativo. Por ejemplo, en Rumanía a raíz de la pandemia, los consumidores han preferido comprar hortalizas frescas a los productores locales, basándose en el pedido y la entrega, para de esta manera evitar la propagación del virus. Los consumidores evitan ir a supermercados y tiendas que normalmente estarían llenos de personas, para así evitar nuevos contagios. En este sentido, gracias a las herramientas tecnológicas, los productores de hortalizas tienen a su disposición los entornos virtuales para el desarrollo de sus negocios de ventas de vegetales y frutas y así disminuir la cadena de suministro entre el productor y el cliente. Por tal motivo, Butu (2020) confirma que la pandemia COVID-19 generó cambios significativos en el

comportamiento de los compradores de verduras, quienes prefieren hacer pedidos en línea directamente a los productores y que estos sean entregados en sus hogares.

En relación con lo anterior, la investigación de consumidores (Accenture, 2020) realizada en India en el mes de abril de 2020, mostró que a consecuencia del COVID-19, la preocupación de los consumidores es por cubrir sus necesidades básicas, con una gran demanda por los productos de higiene, pero mucho menor para otras categorías consideradas como no esenciales. En tiempos de crisis, la prioridad es satisfacer las necesidades de vida.

Kelemen y Peltonen (2005) han denominado como "espiritualidad del consumidor" a las conductas adoptadas por este en tiempos de crisis, y la definen como las prácticas y procesos que ocurren cuando el consumidor compra los productos o servicios que le van a producir "utilidad espiritual" (Kale, 2006, p. 109). Esta espiritualidad le motiva a adquirir aquellos bienes que le permitan la satisfacción, autorrealización y mantenerse en armonía con los demás.

Para los especialistas en marketing es importante dar respuesta al crecimiento en el número de las personas que al parecer están adoptando un estilo de vida más sencillo, teniendo en cuenta de que este no es un estilo de vida de sacrificio, sino una opción que permite hacer compras de una manera más responsable, para desarrollar medidas para llegar a las masas de una manera sostenible. De alguna manera, la presencia del COVID-19 ha equilibrado la balanza para que empresas pequeñas también puedan tener ventaja competitiva en el mercado, gracias a los nuevos hábitos de compra que han adquirido los consumidores (Metha et al., 2020).

La pandemia de COVID-19 ha tenido efectos en el comercio electrónico, logrando un incremento de 10% en Europa durante 2020 con respecto al 2019 (Statista, 2021). En la República Checa, la conducta del cliente cambió significativamente en todos los grupos de edades, quienes en la investigación de Jilková y Kráklová (2020) expresaron haber adquirido bienes y servicios en línea desde el comienzo de la crisis de COVID-19. Asimismo, cambiaron los tipos de productos preferidos por los consumidores. De esta manera, a partir de mayo y abril de 2020, disminuyó la

compra de productos pertenecientes a categorías no alimentarias. Además, los dispositivos móviles se convirtieron en las herramientas más utilizadas para buscar y comprar en línea durante la crisis, así como el empleo de métodos de pago digitales como transferencias o pago en línea, acciones que, de acuerdo con las opiniones de los compradores, van a seguir realizando, lo que demuestra que hay una nueva realidad que probablemente se hará presente aún después de la pandemia.

Las variables que pueden condicionar el impacto de la pandemia en los hábitos de consumo de son su duración y la gravedad de la crisis económica que se genere, sin embargo, sin embargo, este impacto no es fácil de determinar de manera precisa debido a lo atípico de esta crisis. No obstante, de acuerdo con los datos obtenidos de distintas oficinas de análisis, se puede suponer que la conducta del consumidor apunta hacia un menor consumo, y a que este sea más racional, consciente, menos impulsivo y con mayor tendencia al ahorro. Esto se explica por el sentimiento de incertidumbre de los consumidores y su falta de confianza, así como el aumento en la reflexión, lo que podría dirigir a la evaluación de otras opciones, como las compras de artículos de segunda mano, intercambio, la reventa o el alquiler. En cuanto a los comercios, estos tendrán que ajustar la oferta comercial, a través de estrategias de rebajas y descuentos (PATECO, 2020).

Los consumidores aprenden de la experiencia, y así, con el miedo de que una crisis similar vuelva a ocurrir, será más importante la seguridad; en este sentido, se estima que haya mayor demanda de productos para el aseo y la desinfección del hogar; así como también los locales comerciales cumplirán mayores medidas de seguridad y control, como el uso de elementos de protección, aforo limitado, disposición de elementos de higiene para los usuarios entre otras medidas (PATECO, 2020). En cuanto a los canales de adquisición y pago de los productos, se prevé que haya un impulso de la digitalización, desde la compra hasta el servicio postventa; a través del empleo de plataformas y aplicaciones que incrementarán el comercio electrónico, los pagos en línea y los servicios de entrega.

De acuerdo con la OMS, la pandemia de COVID-19 ha representado un desafío sin precedentes en el mundo, que no solo ha afectado la salud, sino además los sistemas de alimentación y laborales. Los efectos de la pandemia han sido drásticos en todo el planeta, que se han reflejado en problemas para el mantenimiento de muchas empresas, cierre de fronteras, limitaciones comerciales, entre otras situaciones que han cambiado el modo de vida de los seres humanos en muy poco tiempo (OMS b).

Debido al distanciamiento social, las redes sociales se convirtieron en la herramienta de contacto de las personas con sus familiares y amigos, y las compras en línea aumentaron de manera significativa. El comercio electrónico se convirtió en la primera opción para la compra sin contacto, y en este sentido, muchos comerciantes han aprovechado el auge de las compras en líneas para promocionar sus productos a través de las plataformas de las redes sociales y alentando a los consumidores a enviar información en línea e invitar a sus conocidos (Lv et al., 2020). Específicamente, en Italia en comercio electrónico creció un 20% en el primer trimestre de 2020, en comparación con el mismo periodo en 2019 (Sabanoglu, 2020), mientras que en Eslovaquia este tipo de ventas aumentó 44% en el mismo período, notándose el mayor incremento en los suministros médicos como desinfectantes y mascarilla (Margado, 2020).

En este sentido, de acuerdo con Appel et al (2020) “es importante considerar el futuro de las redes sociales en el contexto del comportamiento del consumidor y el marketing, ya que las redes sociales se han convertido en un canal de comunicación y marketing vital para las empresas, organizaciones e instituciones por igual” (p. 79).

La pandemia de COVID-19 ha cambiado el comportamiento de los consumidores y la actuación de las empresas (Donthu y Gustafsson, 2020; Pantano et al., 2020). En opinión de Laato et al. (2020), con el cierre de las escuelas, tiendas, restaurantes y servicios públicos, los gobiernos contribuyeron a la expansión de los temores en las personas, debido a la incertidumbre respecto al futuro; con lo que también cambiaron los hábitos de compra a largo plazo. En este sentido, Kirk y Rifkin (2020)

expresan que, a lo largo de la historia, los periodos de crisis han servido de impulso para las transformaciones importantes en la sociedad, por lo que es necesario prestar atención a cada una de las fases por las que pasa el comportamiento de los consumidores, es decir, la reacción, afrontamiento y adaptación a largo plazo.

3. Discusión y Conclusiones

Los consumidores tienen características particulares y con base en ellas van a tomar decisiones respecto a las compras que van a realizar en un momento determinado. En este sentido, Mansoor y Jalal (2011) y Sheth (2020 a) opinan que el comportamiento del consumidor está determinado tanto por factores internos y factores externos. Es así como la situación generada por la pandemia COVID-19, que ha obligado a casi toda la población mundial a permanecer en sus hogares con el fin de evitar más contagios, ha modificado el comportamiento de compra y consumo.

Existen diferentes teorías que tratan de explicar las razones por las que un consumidor cambia su comportamiento. Se habla entonces de teorías que, dicen que dicha conducta es influenciada por la publicidad en una sociedad consumista (Galbraith, 1958), otras que apoyan que el consumo dependerá de variables psicológicas (Becker, 1995), y más adelante se tiene que también interviene la percepción de riesgo que tiene el consumidor ante la situación que enfrenta. En la actual situación de pandemia, se puede decir que los enfoques teóricos que podría explicar el cambio de comportamiento de hábito y consumo, son aquellos que se enfocan en los factores externos que han logrado modificar las condiciones ambientales, y que su consecuencia directa es la alteración del estado psicológico del consumidor, que al sentir que no puede controlar la situación externa, utiliza el consumo para sentir seguridad.

En este sentido, tal como lo expresa Henao (2007), los factores externos como el entorno de la demanda, la familia, los grupos de referencia y la cultura, tienden a incidir en el consumidor, por lo que su conducta, en muchas ocasiones, no está determinada por las necesidades individuales, sino por adaptarse a un patrón

observado en el entorno. Es así como ante situaciones de crisis, se observan compras nerviosas y acumulación de productos de primera necesidad, con el fin de sentir seguridad para protegerse de una situación que genera miedo, principalmente por el desconocimiento y la influencia de los medios de comunicación, sin pensar en las consecuencias a largo plazo.

A inicios de la declaración de la pandemia COVID-19, la necesidad de los consumidores se centró en la adquisición de productos que les permitieran satisfacer sus niveles más básicos de necesidades, es decir, necesidades fisiológicas y de seguridad, posponiendo los otros niveles. Asimismo, la tendencia desde entonces es el uso de la tecnología para la adquisición de bienes y servicios empleando los canales electrónicos, lo que de acuerdo con los resultados obtenidos por Sheth (2020 a); Pérez Rodrigo (2020); Jilková y Kráklová (2020), es un hábito que al parecer perdurará por más tiempo.

Asimismo, los cambios generados por la pandemia han hecho que los consumidores desarrollen mayor interés por el cuidado de su salud, la alimentación saludable y el consumo sustentable, ya que las personas ahora tienden a adquirir productos en establecimientos más cercanos a sus hogares, debido a la restricción de tránsito impuesta por los gobiernos en todos los países; lo que bien utilizado por los empresarios (conocimiento de los clientes, buena atención y atención a la demanda), puede ser el impulso para que las empresas pequeñas adquieran ventaja competitiva en los mercados. En este sentido, el cambio de hábitos de compra y consumo a consecuencia de la pandemia COVID-19 de alguna manera contribuye a la transformación social, porque todas las personas deben adaptarse a una nueva realidad, que si bien no se sabe cuánto va a durar, lo que sí está claro es que, los seres humanos son capaces de usar las herramientas que tienen a mano para poder adaptarse a todos los desafíos que se le presenten, aunque eso implique cambiar el mundo y su modo de vivir en él.

BIBLIOGRAFÍA

- Accenture. (2020). *How COVID-19 will permanently change consumer behaviour*. Recuperado de https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-123/AccentureCOVID19-Pulse-Survey-Research-PoV.pdf
- Ali Taha, V., Pencarelli, T., Škerháková, V., Fedorko, R. y Košíková, M. (2021). *The Use of Social Media and Its Impact on Shopping Behavior of Slovak and Italian Consumers during COVID-19 Pandemic.* Sustainability, 13, 1710. https://doi.org/10.3390/su13041710
- Alon, I., Farrell, M. y Li, S. (2020). *Regime type and COVID-19 response*. FIIB Business Review, 9(3), 152-160. https://www.doi.org/10.1177/2319714520928884
- Alonso, J. y Grande, I. (2004). *Comportamiento del Consumidor. Decisiones y Estrategias de Marketing*. (5ª edic.), Madrid, España: Esic.
- Amalia, P., Mihaela, D. y Ionuţ, P. (2012). *From market orientation to the community orientation for an open public administration: A conceptual framework.* Procedia: Social & Behavioral Sciences, 62, 871-875. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.146
- András, K. y Tamás, S. T. (2020). *Panic buying in Hungary during COVID-19 disease*. https://doi.org/10.13140/ RG.2.2.21264.76800
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., Stephen, A. (2020). *The future of social media in marketing.* J. Acad. Mark. Sci. 2020, 48, 79-95. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1
- Baker, S., Farrokhnia, R. A., Meyer, S., Pagel, M. y Yannelis, C. (2020). *How does household spending respond to an epidemic? Consumption during the 2020 COVID-19 Pandemic.* NBER Working Papers 26949, National Bureau of Economic Research, Inc. https://doi.org/10.3386/w26949
- Ballantine, P. (2013). *Changes in retail shopping behaviour in the aftermath of an earthquake.* The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 1, 28-42. https://doi.org/10.1080/09593969.2013.821419

- Baubonienė, Ž., & Gulevičiūtė, G. (2015). *E-Commerce factors influencing consumers' online shopping decision*. Social Technologies, 5(1), 74-81. https://doi.org/ 10.13165/ST-15-5-1-06
- Becker, G. (1995). *La Distribución del Tiempo*. Madrid, España: Colección de Papeles de IDELCO.
- Black, S. y Tom Cusbert, T. (2012). *Durable Goods and the Business Cycle*. Reserve Bank of Australia. Available online: http://www.rba.gov.au/ publications/bulletin/2010/sep/pdf/bu-0910-2.pdf
- Brooks, A., Capra, M. y Berns, G. (2012). *Neural insensitivity to upticks in value is associated with the disposition effect*. NeuroImage, 59(4), 4086-4093. https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2011.10.081
- Butu, A., Brumă, I. S., Tanasă, L., Rodino, S., Dinu Vasiliu, C., Doboș, S., y Butu, M. (2020). *The Impact of COVID-19 Crisis upon the Consumer Buying Behavior of Fresh Vegetables Directly from Local Producers*. Case Study: The Quarantined Area of Suceava County, Romania. International journal of environmental research and public health, 17(15), 5485. https://doi.org/10.3390/ijerph17155485
- Carrasco, A. (2007). *La sociedad de consumo: origen y características. Contribuciones a la Economía.* https://www.researchgate.net/ publication/5016101_La_sociedad_de_consumo_origen_y_caracteristicas/c itation/download
- CDC. (2016). *Lessons of Risk Communication and Health Promotion—West Africa and United States*. Atlanta: Centres for Disease Control and Prevention.
- Cheung, T., Kroese, F., Fennis, B. y De Ridder, D. (2015). *Put a limit on it: The protective effects of scarcity heuristics when self-control is low*. Health Psychology Open, 2, 1-11. https://doi.org/10.1177/2055102915615046
- Cortina, A. (2002). *Por una ética del consumo*. Madrid, España: Taurus.
- Di Gennaro, F., Pizzol, D., Marotta, C., Antunes, M., Racalbuto, V., Veronese, N. y Smith, L. (2020). *Coronavirus Diseases (COVID-19) Current Status and*

Future Perspectives: A Narrative Review. Int. J. Environ. Res. Public Health, 17(8) 2690. Doi: 10.3390/ijerph17082690. PMID: 32295188; PMCID: PMC7215977.

- Diele, L. y Pereira, E. (2020). *COVID-19 and Amazonia: Sustainable alternatives for an economic collapse.* Preprints, 1, 1-20.
- Donthu, N., Gustafsson, A., (2020). *Effects of COVID-19 on business and research.* Journal of Business Research, 117, 284-289. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008
- Douchová, J., Komárková, R., Mejtská, D., Rymeš, M., Vysekalová, J. (1993). *Základy psychologie trhu*. Praha: H &H
- Dubois, B. y Rovira, C. A. (1998). *Comportamiento del consumidor. Comprendiendo al consumidor.* Madrid, España: Prentice Hall.
- Easley, D., and Kleinberg, J. (2010). *Networks, Crowds, and Markets: Reasoning about a Highly Connected World.* Cambridge: Cambridge International Press.
- *Experience and Implications for Other Countries*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 30;17(7), 2304. Doi: 10.3390/ijerph17072304.
- Faivre, J. P. (1977). *Le Traitement de l'Information par les Consommateur.* Enciclopédie du Marketing.
- Fang, J., Wen, C., George, B. y Prybutok, V. R. (2016). *Consumer heterogeneity, perceived value, and repurchase decision-making in online shopping: The role of gender, age, and shopping motives.* Journal of Electronic Commerce Research, 17(2), 116- 131. https://pdfs. semanticscholar.org/0bca/ 6352595935287ebaa523e96776d6b96e80cf.pdf
- Flatters, P. y Willmott, M. (2009). *Understanding the post-recession consumer.* Harvard Business Review, 87(7/8), 64-72. https:// www. trajectorypartnership.com/wp-content/uploads/2013/09/HBR-article.pdf
- Forbes, S. L. (2017). Post-disaster consumption: analysis from the 2011 Christchurch earthquake. The International Review of Retail, Distribution

and Consumer Research, 27, 28-42. https://doi.org/10.1080/ 09593969.2016.1247010

- Freestone, O., Gaudry, D., Obeyesekere, A. y Sedgwick. M. (2011). The Rise in Household Saving and Its Implication for the Australian Economy. Economic Round-up, 61-79. https://treasury.gov.au/publication/economic-roundup-issue-2-2011/economic-roundup-issue-2-2011/the-rise-in-household -saving-and-its-implications-for-the-australian-economy
- Frost, R. y Hartl, T. (1996). *A cognitive-behavioural model of compulsive hoarding.* Behaviour Research and Therapy, 34, 341-50. https://doi.org/10.1016/0005-7967(95)00071-2
- Galbraith, J. K. (1958). *La sociedad opulenta*. Barcelona: Ariel.
- Ghassabi, F., and Zare-Farashbandi, F. (2015). *The role of media in crisis management: A case study of Azerbaijan earthquake*. International Journal of Health System & Disaster Management,3, 95-102. Doi. 10.4103/2347-9019.151323
- Hamilton, W., Mittal, C., Shah, A., Thompson, D.V., y Griskevicius, V. (2019). *How financial constraints influence consumer behavior: An integrative framework*. Journal of Consumer Psychology, 29(2), 285- 305. https://doi.org/10.1002/jcpy.1074
- Harris, J. (2020). Reopening Under COVID-19: *What to Watch For*. National Bureau of Economic Research: Cambridge, MA, USA. http://www.nber.org/papers/w27166.pdf
- Henao, O. y Córdoba L., J. (2007). *Comportamiento del consumidor, una mirada sociológica.* Entramado, 3(2),18-29. https://www.redalyc.org/ articulo.oa?id=265420387003
- Hoon Ang, S., Sim Cheng, P., Lim, E. y Kuan Tambyah, S. (2001). *Spot the difference: Consumer responses towards counterfeits*. Journal of Consumer Marketing, 18(3), 219-235. https://doi.org/10.1108/07363760110392967
- Howard, J. A. y Sheth, J. N. (1969). *A Theory of Buyer Behavior*. Journal of the American Statistical Association, 467-487. DOI: 10.2307/2284311

- Islam, T., Pitafi, A. H., Arya, V., Wang, Y., Akhtar, N., Mubarik, S. y Xiaobei, L. (2021). *Panic buying in the COVID-19 pandemic: A multi-country examination Tahir Islam*. J. Retail. Consum. Serv., 59, 102357.
- Jeffrey, J., y Putman, A. (2013). *The irrationality illusion: A new paradigm for economics and behavioural economics.* Journal of Behavioural Finance, 14, 161-94. https://doi.org/10.1080/15427560.2013.790388
- Jílková, P. y Králová, P. (2021). *Digital Consumer Behaviour and e Commerce Trends during the COVID-19 Crisis*. Int. Adv, Econ. Res. https://doi.org/10.1007/s11294-021-09817-4
- Kameda, T. y Hastie, R. (2015). *Herd behaviour*. In Emerging Trends in the Social and Behavioural Sciences. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Kang, D., Choi, H., Kim, J. H., Choi, J. (2020). *Spatial epidemic dynamics of the COVID-19 outbreak in China*. Int. J. Infect. Dis., 94, 96-102. https://doi.org/10.1016/j.ijid.2020.03.076
- Kantar world panel. *La declaración del estado de alarma dispara la compra*. Recuperado el 27 de marzo de 2020 de https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/La-declaracion-del-estado-de-alarma-dispara-la-compra-
- Kelemen, M. y Peltonen, T. (2005). *Spirituality: A way to an alternative subjectivity?* Organization Management Journal, 2(1), 52-63. Doi: 10.1057/omj.2005.11
- Kennett, P., Sneath, J. y Lacey, R. 2012. *Liminality and consumption in the aftermath of a natural disaster.* The Journal of Consumer Marketing, 29, 52-63. Recuperado de https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363761211193046/full/html
- Kilgo, D., Yoo, J. y Johnson, T. (2019). *Spreading Ebola panic: newspaper and social media coverage of the 2014 Ebola health crisis*. Health Communication, 34(8), 811-817. Doi. 10.1080/10410236.2018.1437524
- Kirk, C. P. y Rifkin L. S. (2020) *I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19*

pandemic. Journal of Business Research, (117),124-131. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.028

- Kirk, C. P., Rifkin, L. S. (2020). *I'll trade you diamonds for toilet paper: consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic.* Journal of Business Research, 117, 124-131. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.028
- Kotler, P. *The phases of COVID-19 and the new normal it can bring*. Recuperado el 15 de junio de 2020 de https://sarasotainstitute.global/the-phases-ofcovid-19-and-the-new-normal-it-can-bring/
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. (15ª ed.) France: Pearson. Recuperado de https://www.pearson.com/us/higher-education/product/Kotler-Marketing-Management-15th-Edition/ 9780133856460.html
- Laato, S., Islam, N., Farooq, A., Dhir, A., (2020). *Unusual purchasing behavior during the early stages of the COVID-19 pandemic: the stimulus-organism-response approach.* Journal of Retailing Consumer Services, 57. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102224
- Laato, S., Najuml, A.K., Farooq, A. y Dhir, A. (2020). *Unusual purchasing behavior during the early stages of the COVID-19 pandemic: The stimulus-organism-reponse approach*. Journal of Retailing and Consumer Services, 57, 10224. https://doi.org.10.1016/j.jretconser.2020.102224
- Lancaster, K. J. (1966). *A New Approach To Consumer Theory*. The Journal of Political Economy, 74(2), 132-157. https://www.jstor.org/stable/ 1828835?seq=1
- Lewis, M. y Garbett, S. (2020). *Impact of COVID-19 on the UK Consumer Sector.* Squire Patton Boggs. Recuperado de https:// www.squirepattonboggs.com/en/insights/publica tions/2020/03/research-results-impact-of-covid-19- on-the-uk-consumer-sector

- Li, Guangdi y De Clercq, E. 2020. *Therapeutic options for the 2019 novel coronavirus (2019-nCoV*). Nature Reviews Drug Discovery 19: 149–50. Doi: 10.1038/d41573-020-00016-0
- Li, H. Y., Cao, H., Leung, D.. Mak, Y. W. (2020). *The Psychological Impacts of a COVID-19 Outbreak on College Students in China: A Longitudinal Study*. Int. J. Environ. Res. Public Health, 17, 3933. Doi: 10.3390/ijerph17113933
- Lichtenberg, J. (1998). *Consuming Because Other Consume,* en Crocker, D. A. y Linden, T. (Eds.). Nueva York: Ethics of Consumption, Rowman and Littlefield Publishers,
- Liu, W., Xiao-Guang Y. y Tchounwou, P. (2020). *Response to the COVID-19 Epidemic: The Chinese*
- Loewenstein, G., Weber, E., Hsee, C. y Welch, N., (2001). *Risk as feelings*. Psychological Bulletin, 127, 267-286. DOI:10.1037/0033-2909.127.2.267
- Loxton, M., Truskett, R., Scarf, B., Sindone, L., Baldry, G., y Zhao, Y. (2020). *Consumer behaviour During Crises: Preliminary Research on How Coronavirus Has Manifested Consumer Panic Buying, Herd Mentality, Changing Discretionary Spending and the Role of the Media in Influencing Behaviour.* Risk and Financial Management.
- Lv, J., Wang, Z., Huang, Y., Wang, T. y Wang, Y. (2020). *How can e-commerce businesses implement discount strategies through social media?* Sustainability, 12, 7459.
- Mannix, L. (2020). *The Perfect Virus: Two Gene Tweaks That Turned COVID-19 into a Killer.* Sydney Morning Herald. https://www.smh.com.au /national/the-perfect-virus-two-gene-tweaks-that-turnedcovid-19-into-a-killer-20200327-p54elo.html
- Mansoor, D. y Jalal, A. (2011). *The Global Business Crisis and Consumer Behavior: Kingdom of Bahrain as a Case Study.* International Journal of Business Management, 6(1), 104-115. https://www.doi.org/10.5539/ ijbm.v6n1p104

- Margado (2020) *Vel'ký Prehl'ad Slovenskej E-Commerce* v Roku 2020. https://www.mergado.sk/blog/prehlad_SK_ ecomm
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publishers Inc.
- Maslow, A. H. (2013). *A Theory of Human Motivation. Simon and Schuster*. Recuperado de https://play.google.com/store/books/details/A_Theory_of_Human_Motivation?id=nvnsAgAAQBAJ&hl=en_US
- Masoud, E. Y. (2013). *The effect of perceived risk on online shopping in Jordan.* European Journal of Business and Management, 5(6), 76-88. Recuperado de https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/4689.
- Mathes, B., Oglesby, M., Short, N., Portero, A., Raines, A., y Schmidt, N. (2017). *An examination of the role of intolerance of distress and uncertainty in hoarding symptoms*. Comprehensive Psychiatry, 72, 121-29. https://doi.org/10.1016/j.comppsych.2016.10.007
- Mehta, S., Saxena, T., y Purohit, N. (2020). *The New Consumer Behavior Paradigm amid COVID-19: Permanent or Transient?* Health Management Research, 22(2), 291-301. https://www.doi.org/10.1177/0972063420940834
- Naeem, M. (2021 b). *Do social media platforms develop consumer panic buying during the fear of Covid-19 pandemic?* Journal of Retailing Consumer Services., 58, 102-226. doi: 10.1016/j.jretconser.2020.102226
- Naeem, M. (2021 a) *Understanding the customer psychology of impulse buying during COVID-19 pandemic: implications for retailers*. International Journal of Retail and Distribution Management, 19 (3), 377-393. ISSN 0959-0552
- NC Solutions (2020). *Top Categories on March 12*. Recuperado de https://www.ncsolutions.com/covid/top-cpgcategories-on-march-12/
- Nielsen Company (2018). *Connected commerce: Connectivity is enabling lifestyle evolution.* https://www.nielsen.com/

- Official URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.110...
- Oficina PATECO (2020). *Impacto del COVID-19 en los hábitos de consumo y el comportamiento de compra.* COMERÇ I COVID-19: PATECO DOCS
- Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020). *COVID-19 Emergency committee highlights need for response efforts over long term*. Recuperado de https://www.who.int/es/news-room/detail/01-08-2020-covid-19-emergency-committee-highlights-need-for-response-efforts-over-longterm
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., Dennis, Ch, (2020). *Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID19 outbreak.* Journal of Business Research, 116, 209-113. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036
- Park, J., Tansuhaj, P. S. y Kolbe, R. H. (1991). *The Role of Love, Affection and Intimacy in Family Decision Research*. En Holman, R. H. y Solomon, M. R. (Eds.). Advances in Consumer Research, 18, Provo, U. T.: Association for Consumer Research, pp. 651-656.
- Pérez Rodrigo, C., Gianzo, M., Gotzone, B, Ruiz, F. Casis, L. y Aranceta, B. (2020). *Cambios en los hábitos alimentarios durante el periodo de confinamiento por la pandemia COVID-19 en España*. Revista especialista en nutrición *Comunitaria, 26(2). Doi 10.14642/RENC.2020.26.2.5213*
- *Pieri, E. (2018). Media framing and the threat of global pandemics: the Ebola crisis in UK media and policy response*. Sociological Research Online 24, 73-92. https://doi.org/10.1177/1360780418811966
- Price Waterhouse Coopers [PWC] (2020). *Evolving priorities COVID-19 rapidly reshapes consumer behavior*. Recuperado de https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/assets/pwccovid19-rapidly-reshapes-consumer-behavior.p
- REBOLD (2020). *REBOLD analiza el comportamiento de la población durante el confinamiento.* Recuperado de https://letsrebold.com/es/blog/rebold-analiza-el-comportamiento-de-la-poblacion-durante-el-confinamiento/

- Rev Esp Nutr Comunitaria 2020; 26(2) Original DOI 10.14642/RENC.2020.26.2.5213
- Pérez-Rodrigo, C. , Gianzo Citores, M , Gotzone Hervás, B. , Ruiz Litago, F. , Casis Sáenz, L. y Aranceta-Bartrina, J. (2020) Rev Esp Nutr Comunitaria 2020; 26(2) *Cambios en los hábitos alimentarios durante el periodo de confinamiento por la pandemia COVID-19 en España*.
- Rocklöv, J. y Sjödin, H. (2020). *High population densities catalyse the spread of COVID-19*. J. Travel Med., 27. Doi: 10.1093/jtm/taaa038
- Russell, C. (2020). *What retail categories are booming due to coronavirus?* Recuperado de https://www.forbes.com/sites/callyrussell/2020/04/15/what-retail-categories-are-booming-due-to-coronavirus/#7963c0c42e93
- Sabanoglu, T. (2020). *Impact of Coronavirus (COVID-19) on Online Sales in Italy between February and March 2020.* 2020. Recuperado de https://www.statista.com/statistics/1101844/impact-of-coronavirus-covid-19-on-e-commerce-in-italy/
- Schiffman, L. G. y Kanuk, L. (1983). *Consumer Behavior*. (2ª edc.) Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Sherif, M. y Cantril, H. (1974). *The Psycholog of Ego-Involvement*. New York: John Wiley and Sons.
- Sherry, J. F. (1986). *The Cultural Perspective in Consumer Research*. En Lutz, R. J. (Ed.). Advances in Consumer Research, 13, Provo, U. T. Association for Consumer Research, pp. 573-575.
- Sheth, J. (2020a). *The Howard –Sheth theory of Buyer Behavior*. Wiley & Sons.
- Sheth, J. (2020b). *Impact of COVID-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?* Journal of Business Research, 117, 280-283. https://www.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., y Macgregor, D., (2004). *Risk as analysis and risk as feelings: Some thoughts about affect, reason, risk, and rationalit*y. Risk Analysis, 24, 311-322.

- Starcevic,V. y Berle, D. (2013). *Cyberchondria: towards a better understanding of excessive health-related use*. Journal Expert Review of Neurotherpeutics, 13(2), 205-213. https://www.doi.org/ 10.1586/ern.12.162.
- Statista (2020). *Most popular social networks worldwide as of July 2020, ranked by number of active users* (in millions.). https://www.statista.com/statistics/272014/globalsocial-networks-ranked-by-number-of-users/
- Swain, S. (2020). *Coronavirus: Woolworths and Coles' strict new shopping limits as PM calls to stop panic buying*. 9News. Available online: https://www.9news.com.au/national/coronavirus-woolworths-colesshopping-hour/83669f0d-664d-47a8-bc72-963c94a93e42
- Timbrell, A. y David Plank, D. (2020).*Aus Retail: Stockpiling Peaks*.BlueNotes.
- Trading Economics (2020). *U.S. Retail Sales 1992–2020* Data. https://tradingeconomics.com/ united-states/retail-sales
- Valaskova, K. Kramarova, K. y Bartosova, V. (2015) *Multicriteria models used in Slovak consumer market for business decision making*. Procedia Economics and Finance, 26, 174-182. https://www.doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00913-2
- Van Kien, P., Thu Ha, D. y Thu Hoai, H. (2020) *A study on the COVID-19 awareness affecting the consumer perceived benefits of online shopping in Vietnam.* Cogent Business & Management,7(1). Doi:10.1080/ 23311975.2020.1846882
- Veblen, T. (1974). *Teoría de la clase ociosa.* México: Fondo de Cultura Económica.
- Wang, E., An, N., Gao, Z., Kiprop, E., y Geng, X. (2020). *Consumer food stockpiling behavior and willingness to pay for food reserves in COVID-19.* Food Security, 12(4), 739-747. https://www.doi.org/10.1007/s12571-020-01092-1

- Wilder, A., y Freedman, D. (2020). *Isolation, quarantine, and social distancing and community containment: pivotal role for old-style public health measures in the novel coronavirus (2019-nCov) outbreak.* Journal of Travel Medicine, 27(2). https://doi.org/10.1093/jtm/taaa020
- Wolf, M. y Mcquitty, S. (2013) *Circumventing traditional markets: An empirical study of market place motivations and outcomes of consumers do it yourself behaviors.* Journal of Marketing theory and practice, 21(2), 195-210. https://doi.org/10.2753/MTP1069- 6679210205
- World Health Organisation (WHO). 2020. *WHO Coronavirus Disease* (COVID-19) Dashboard. Geneva: WHO.
- World Health Organization. (2020b). *Impact of COVID-19 on People's Livelihoods, Their Health and Our Food Systems*. Recuperado de https://www.who.int/news/item/13-10-2020-impact-of-covid-19-on-people%27s-livelihoods-their-health-and-ourfood-systems
- Yan X., Dai S. (2009) *Consumer's Online Shopping Influence Factors and Decision-Making Mo*del. In: Nelson M.L., Shaw M.J., Strader T.J. (eds) Value Creation in E-Business Management. AMCIS. Lecture Notes in Business Information Processing, 36, 4, 89-102. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-03132-8_8
- Yoon, J., Narasimhan, R. y Kim, M. (2017). *Retailer's sourcing strategy under consumer stockpiling in anticipation of supply disruptions*. International Journal of Production Research 56, 3615-35. Doi: 10.1080/ 00207543.2017.1401748
- Yuen, K. F, Wang, X., Ma, F., Li. K. X. (2020). *The Psychological Causes of Panic Buying Following a Health Crisis.* International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(10),3513. https://doi.org/10.3390/ijerph17103513
- Zavestoski, S. (2002). *The social-psychological bases of anti-consumption attitudes.* Psychology & Marketing, 19(2), 149-165. https://doi.org/10.1002/mar.1000

- Zhang, K. Z. K., Cheung, C. M. K., y Lee, M. K. O. (2014). *Examining the moderating effect of inconsistent reviews and its gender differences on consumers' online shopping decision.* International Journal of Information Management, 34(2), 89-98. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.12.001
- Zhang, X., Li, S., Burke, R. y Leykin, A. (2014). *An examination of social influence on Shopper behaviour using video tracking data*. Journal of Marketing, 78, 24-41. https://doi.org/10.1509/jm.12.0106
- Zizek, S. (2020) *Pandemic!: COVID-19 Shakes the World*. Hoboken NJ, USA: Wiley

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS JAPONESAS

M. Pilar Curós-Vilà, Ana González-Navarro, Jessica París-Paricio y Sefa Boria-Reverter

Universidad de Barcelona. Facultad de Economía y Empresa. Departamento de Empresa. **Email:** pilar.curos@ub.edu

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar el modelo de gestión de los RRHH de las Empresas Japonesas, con la pretensión de que sirva de base para un posterior estudio empírico para poder comprobar si las características de la gestión de los RRHH en las filiales japonesas instaladas en España, siguen el modelo existente de las empresas matrices. En el presente trabajo se hace una descripción de los conceptos básicos de gestión de los RRHH donde, partiendo de las peculiaridades de la ubicación de la función de personal en un departamento propio o en asuntos generales, pasando por la jerarquía, el reclutamiento y selección, la promoción y rotación, los círculos de calidad, el liderazgo, la motivación y evaluación del desempeño, la formación y la comunicación, se pueda concretar cuáles son las características básicas en la gestión del capital humano de las empresas en Japón.

Palabras clave: Recursos Humanos, Empresa Japonesa, Filiales en el extranjero

Abstract

The aim of this paper is to analyze the model of HR management of Japanese companies with the purpose that it can be used for further empirical study, in order to verify whether the characteristics of HR management in Japanese subsidiaries established in Spain, following the existing model of the parent companies. In this paper we carry out a description of the basic concepts of HR management which, based on the peculiarities of the location of the personnel function in a separate

department or general matters, through the hierarchy, recruitment and selection, promotion and rotation, quality circles, leadership, motivation and performance evaluation, training and communication, we can specify which are the basic characteristics of human capital management companies in Japan.

Keywords: Human Resources, Japanese Companies, Subsidiaries Overseas

Introducción

En el Japón empresa es sinónimo de gerontocracia, paternalismo y fidelidad, tres conceptos que en Occidente son distintos, por eso el presente artículo pretende poner de manifiesto el modelo de gestión de RRHH de las empresas japonesas. No debemos olvidar que siempre que se pretende hablar de la cultura e idiosincrasia de los trabajadores y de las empresas de un país, es necesario tener en cuenta que su comportamiento está influido por las características particulares que han marcado su historia, como la geografía, los recursos, la religión, la política, etc.

El rápido crecimiento y expansión de la industria japonesa en las últimas décadas ha sido un fenómeno de gran interés para empresarios e investigadores. Todo ello me ha llevado a analizar la gestión de los recursos humanos, que es un factor clave en la competitividad empresarial de nuestros tiempos.

Dentro del ranking de países europeos dónde las filiales japonesas prefieren instalarse, España ocupa el cuarto lugar con 66 empresas después del Reino Unido con 247, Francia con 123 y Alemania con 120[1].

Según manifestaciones del Sr. Takahashi buscan instalarse en Cataluña (España) por la similitud existente entre las características de los trabajadores catalanes con los

[1] Source: The 14th Survey of European Operations of Japanese Companies in the Manufacturing Sector. Diciembre 1998.

japoneses y por su situación geográfica que ofrece unas buenas comunicaciones tanto marítimas, como aéreas y terrestres[2.]

Este estudio pretende servir como base para el desarrollo de un estudio empírico, con el objeto de analizar si las formas de gestión de los RRHH de las empresas japonesas, las encontramos reproducidas en sus filiales en España.

1.- Ubicación de la función de RRHH.

Según Inohara (1990) las empresas japonesas tienen dos departamentos que funcionan y se estructuran de manera diferente que las empresas occidentales. Uno de ellos es el departamento de asuntos generales (somu-bu), que tiene adjudicadas las funciones de administrar los aspectos legales, las relaciones con los accionistas, y todo lo que se refiera a documentación empresarial, regulaciones internas y mantenimiento. En este departamento, algunas veces también se gestionan las compras, así como las relaciones externas con agencias gubernamentales, asociaciones mercantiles y empresas filiales. También en algunos casos tienen adjudicada la función de personal, o de RRHH.

El otro departamento es el de personal (jinji-bu). Éste es fruto del departamento de asuntos generales, una vez que la empresa ha adquirido un tamaño importante. El departamento de personal se basa en los principios japoneses de dirección y gestión de personal, y según Inohara (1990) funciona como el núcleo central de todos los asuntos relacionados con la plantilla de la empresa. La dirección de personal en el Japón va más lejos de la producción, el marketing y las finanzas. A parte de otras funciones se habla del "familiarismo industrial", que significa que una empresa industrial o comercial no es considerada sólo en términos económicos, sino que también se tiene en cuenta su personal. Para la mayoría de la gente, cualquier organización transmite la imagen de familia, esto tiene 2 implicaciones.

[2] Interview with Mr. Shinjiro Takahashi, reponsible for translating the Company Kitz. Corporation of Europe, S.A. of Barcelona.April - 2000

Por lo que se refiere a los trabajadores, la empresa espera de ellos un determinado status social y un estilo de vida presente y futuro, así como su desarrollo físico y mental. Por lo que respeta a la empresa, esta tiene la responsabilidad de tener cuidado de sus trabajadores en cualquier circunstancia, no solamente laboral.

La filosofía de la empresa tiene como norma la ocupación a largo plazo y los méritos alcanzados por los años de servicio. En épocas difíciles en las empresas japonesas ninguna persona puede ser despedida de manera improcedente. También se respeta mucho más a las personas de mayor edad en la empresa que a los jóvenes debido a que son los primeros que han acumulado méritos, lo cual simboliza su lealtad hacia la compañía y su experiencia tanto dentro como fuera del trabajo.

En cualquier empresa japonesa se hace una distinción entre 2 niveles de gestión de personal, uno a nivel de empresa y otro a nivel individual. En el nivel de empresa, el departamento de personal es el núcleo central que administra aspectos formales e institucionales de la gestión de personal y a demás ayuda a que se dé una fácil implantación a nivel individual. En el nivel individual todos y cada uno de los superiores, subordinados o trabajadores tienen que gestionar los aspectos personales e informales de la dirección de personal, es decir, las relaciones humanas. El departamento de personal participa de todas las funciones standards de la estructura de la empresa. Suele ser un departamento que consta de varias secciones. No se espera que ninguno de sus miembros o directivos sea profesional en la dirección de personal. Según el diccionario oficial de ocupaciones no reconoce el Personal como especialización. La plantilla de personal se puede clasificar con el nombre de oficinistas (jimu-shoku) o bien por trabajo administrativo (kanri-shoku)

Según Williamson (1991), en la empresa japonesa el departamento de personal es un elemento importante, puesto que actúa como coordinador de los rangos jerárquicos de la empresa, siendo también el encargado de diseñar la carrera profesional de los empleados. Este departamento tiene a su cargo la selección de los nuevos empleados y la movilidad de los mismos dentro de la empresa.

En general, y para evitar la concentración de un poder excesivo en manos de los responsables del departamento, estos puestos están sujetos a rotación. También hay que señalar que dentro del propio departamento hay menos capacidad de decisión de los superiores inmediatos sobre sus subordinados, para evitar así la endogamia.

Cuando se trata de la movilidad interna de los operarios, la decisión de rotación puede ser delegada en la sección correspondiente del taller donde trabajan.

La evolución de la función del personal, según la estructura y el tamaño de la empresa se pueden distinguir diferentes niveles:

- *1er Nivel*: En empresas pequeñas con menos de 100 trabajadores, es la sección de Asuntos Generales (somu-ka) quien controla la función de personal.
- *2º Nivel*: En empresas entre 100 y 200 trabajadores hay un departamento de Asuntos Generales (somu-bu) y una de sus secciones controla los asuntos del personal (jinji-ka).
- *3er Nivel*: En grandes compañías, la dirección de personal se incluye dentro del departamento de Personal (jinji-bu), el cual comprende varias secciones, como Bienestar, Educación. La nómina es responsabilidad de la sección de Finanzas (Keiri-ka) que puede estar en el departamento de Asuntos Generales o en el departamento Financiero.
- *4º Nivel*: Cuando una empresa tiene varias plantas repartidas en varias localidades, el jinji-bu, el departamento de personal que está en la oficina central, administra las cuestiones del personal que hay en los distintos lugares a través de la sección local de asuntos generales (somu-ka)
- *5º Nivel*: En las compañías más grandes las responsabilidades de la oficina central del departamento de personal se reparten, y por lo tanto surgen nuevos departamentos centrales, como por ejemplo el de Bienestar (Kosi-bu) y el de Educación (Kyoiku-bu).

Muchas empresas someten a los nuevos trabajadores bajo la supervisión general del Departamento de Personal durante un período de 3 a 12 meses, hasta que se decide la primera asignación formal.

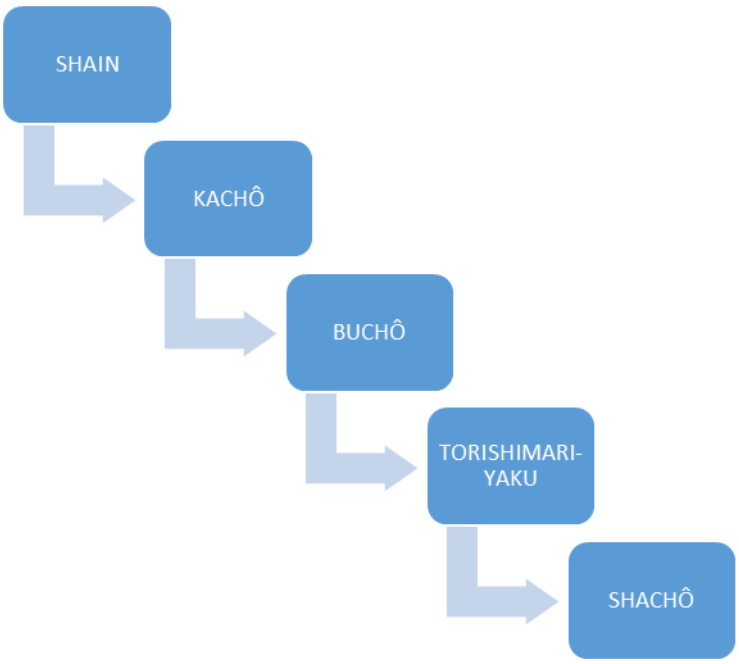
1 La jerarquía

La preocupación por la jerarquía en Japón está profundamente enraizada en su historia y profundizada en cada aspecto de la vida en el país. Si bien el "Shogunato Tokugawa" no fue el creador del concepto jerárquico, sí lo hizo cumplir enérgicamente durante doscientos cincuenta años arraigando profundamente en la psique nacional. (Landeras, 2000)

Aunque Japón dejó de ser hace tiempo una sociedad feudal, la estructura de las empresas japonesas se basa en el sistema de "Buchô "(jefe de división), "Kachô" (jefe de sección) y "Shain" (empleado), que en realidad corresponde a las clasificaciones de los antiguos ejércitos de clanes, donde el reconocimiento de la autoridad del superior, así como la dedicación total, es lo que se espera del subordinado.

Es normal en las empresas que el subordinado se dirija a un superior como" Buchô san" (literalmente, honorable jefe de división) "Kachô San", etc, y no por su nombre. (Landeras, 2000)

A continuación, se muestra una representación gráfica con los diferentes rangos o categorías de una empresa industrial japonesa:



Generalmente en las grandes compañías japonesas, el ingreso de los empleados suele producirse a los 23 años de edad, inmediatamente después de terminar sus estudios universitarios. Durante los primeros 8 a 10 años por lo general no obtienen ningún título. El primero será el "Kakarichô", o jefe auxiliar de una sección. La siguiente promoción, más o menos 10 años después, es a "Kachô" o jefe de sección. En algunos casos, a un empleado pueden asignarle el título de "Kachô dairi", o jefe interino de una sección, en espera de que quede vacante un puesto de "Kachô". El "Kachô" es la figura clave en la estructura puesto que está al mando de un grupo de trabajadores, y debe procurar la armonía en el grupo y solucionar los problemas laborales o particulares que en él surjan. Esta categoría podría tener su correspondencia a los mandos intermedios occidentales.

El siguiente rango en las compañías japonesas es el de" Buchô Dairi" (gerente general asistente de un departamento o de una oficina), o el de "Buchô" (gerente general o jefe de un departamento o de una oficina). En general, la promoción al rango de "Buchô" puede tener lugar cuando el empleado está cerca de los 50 años de edad; dependiendo del tipo y del tamaño de la compañía.

El siguiente paso para los “Buchô” más dotados es el rango de “Torishimariyaku”, que por lo común se traduce como “director”. A continuación, vienen los rangos de “jomu torishimariyaku” (director administrativo ejecutivo), “Senmu Torishimariyaku” (director administrativo senior) “Fuku Shachô” (vicepresidente), “Shachô” (presidente) y” Kaichô” (presidente del consejo) (de Mente, 1992).

Según Aoki (1990) los rangos jerárquicos actúan como principal instrumento motivador para los empleados. Los rangos son diferentes para trabajadores titulados y trabajadores no titulados, aunque siempre es cada rango y no cada trabajo específico el que lleva asignado un nivel salarial, pudiendo ejercer funciones diferentes dos personas con el mismo rango.

Los empleados compiten por la promoción al siguiente rango, principalmente en función de sus años de antigüedad y de los méritos propios, no sólo específicos de su actual labor, sino también teniendo en cuenta sus habilidades para la resolución de problemas, capacidad comunicativa, etc.

El ascenso en la jerarquía de las empresas japonesas sucede muy lentamente. (de 5 y 10 años para cambiar de rango)

2 El reclutamiento y selección

Desde los años 1950, las características principales del reclutamiento de la fuerza laboral que emprenden las compañías japonesas de mayor envergadura, ha sido la práctica de contratar a sus empleados sólo una vez al año haciendo la selección directamente en las escuelas o universidades. Reclutan a los trabajadores entre los estudiantes que, están a punto de finalizar sus estudios, o bien acaban de finalizarlos, en las escuelas secundarias y preparatorias; y a los candidatos a puestos administrativos los reclutan en las universidades.

La selección se basa en la valoración de los resultados académicos, y en un examen de aptitud. Una vez superadas las fases anteriores, se realizan una o dos entrevistas. La entrevista es la fase más importante de la selección. Algunas empresas llevan a

cabo las entrevistas en grupo, donde el solicitante habla sobre un tema determinado con solicitantes de otras escuelas. Después de haber examinado los informes académicos los seleccionados pueden realizar el examen y luego la primera entrevista. Si el resultado es satisfactorio el candidato realiza la segunda entrevista, con un posible test de aptitud. Muchas empresas también realizan una tercera entrevista.

Para poder evitar el riesgo de contratar a un graduado sin el potencial necesario, las entrevistas se llevan de forma diferente dónde intervienen diferentes directivos. Normalmente los entrevistadores preguntan como mínimo las siguientes preguntas: "¿Porque le gustaría trabajar en nuestra empresa? ¿Cuáles son las contribuciones que crees que puedes llevar en nuestra empresa, como lo realizarías? ¿A quién respetas más? de todas formas, los directivos de personal, no observan tan detenidamente lo que dice el solicitante sino como este reacciona y se comporta. Normalmente, los tests incluyen un examen de cultura general sobre temas de actualidad y una breve redacción.

En algunas empresas grandes, solo aceptan los candidatos universitarios que han obtenido una calificación de "A" como mínimo en 20 asignaturas de su carrera; y muchas empresas dan importancia que los candidatos hayan formada parte del club de deportes ya que requiere un trabajo en equipo e indica una buena salud física y mental; considerando que el trabajador disponga de una elevada moral y disciplina.

Aun cuando la mayoría de empresas siguen la norma de contratar una vez al año en primavera, actualmente y en función de las necesidades, se pueden incorporar en el transcurso del año algunos profesionales altamente cualificados. Al constituir un grupo especial, estos trabajadores (chuto saiyo) se consideran incorporaciones irregulares. Se les suele contratar en el mercado laboral abierto o en empresas en proceso de restricción.

El contrato de empleados altamente cualificados que procedan de empresas de la competencia, en Japón es considerado un "pirateo" procurando evitar estas

situaciones. Los empleados que tienen títulos universitarios, se considera que han superado una serie de obstáculos, y que pueden dar un buen resultado como trabajadores. Es por ello que la empresa prefiere la contratación de gente muy joven con la licenciatura recién finalizada. Las empresas más importantes se dirigen a las universidades más prestigiosas para el reclutamiento de sus ejecutivos.

En cuanto a la selección de los directivos, ésta normalmente se hace en el seno de la empresa. Solamente si no hay un candidato cualificado, se procede a la selección exterior. Esta práctica de reclutamiento está relacionada con el empleo vitalicio y el sistema de antigüedad; ahora bien, en la actualidad, el ascenso viene determinado básicamente por la capacidad del candidato, no por la antigüedad.

Dentro del proceso de selección, Whitehill (1994) distingue entre los empleados regulares y especiales siendo:

- Los empleados regulares aquellos a quienes se contrata directamente en las escuelas de enseñanza superior y en las universidades, que pretenden hacer carrera profesional dentro de la misma empresa, y señala que hasta hace poco tiempo este tipo de contratación solamente se daba en hombres.
- En los empleados especiales se incluye a personas de ambos sexos, especialmente mujeres, estudiantes de escuelas primarias y secundarias y extranjeros, todos ellos suelen tener contratos temporales, o a media jornada.

Con la ley de igualdad de oportunidades del año 1986[9] algunas empresas han cambiado su estilo de reclutamiento, sobre todo en lo que se refiere a las mujeres con titulación universitaria. Antes de esta ley, implícitamente se sabía que la

---

[3] Ley de igualdad de oportunidades 1986, como producto de compromiso, no contiene previsiones punitivas sustanciales, pero contiene previsiones normativas. Se preve que esa ley elimina gradualmente la discriminación de sexos dentro del mundo laboral. El efecto es significativo, ya que muchas empresas han modifciado su publicidad para fines de reclutamiento, ya que los trabajos tienen que ser abiertos a ambos sexos.

mayoría de mujeres eran contratadas para realizar tareas administrativas. Tenían que hacer trabajos de bajo nivel y no existía la promoción para ellas. Después de la ley las grandes empresas admiten que las ofertas de trabajo deben ser abiertas a ambos sexos.

3 La promoción y rotación

En Japón, se tiene la convicción de que cuanto más tiempo participe una persona en una empresa, mayor será su identificación con ella. Por ello, las empresas japonesas garantizan los puestos de sus empleados utilizando un sistema de remuneración basado en la antigüedad para evitar abandonos. Cuanto más tiempo permanezca un trabajador en una empresa, más altos serán su categoría y sueldo, y, por tanto, el cambio a otra empresa significa renunciar a la antigüedad y empezar de nuevo.

La promoción también depende principalmente de los años de servicio (a veces también de la edad). Antes de la Segunda Guerra Mundial, los funcionarios del gobierno o de las grandes empresas, que eran titulados universitarios, a ciertas edades, ascendían automáticamente. La pauta normal era ascender a directivo de nivel medio, y después a directivo superior y posteriormente a la dirección general, a pesar de que el rendimiento no fuera óptimo. Pero la situación ha cambiado, ahora la promoción no depende sólo de la antigüedad, sino también de la capacidad y del rendimiento. Aunque el sueldo del empleado sube anualmente, las promociones ya no son automáticas. Para llegar a un alto nivel directivo, deben demostrar capacidad y buen rendimiento, aunque también la antigüedad puede influir todavía en algunos casos en el ascenso.

Un joven con gran capacidad ejecutiva no puede ascender a la alta gestión antes de llegar a cierta edad. Muchas grandes empresas limitan la edad de ascenso; por ejemplo, 30 años es edad normal para los más jóvenes directores junior, 35 para los directores senior, etc.

La rotación y promoción se basan en elementos que tengan la máxima objetividad posible, teniendo en cuenta observaciones durante un largo período de tiempo, que en general concuerdan con la opinión generalizada de los compañeros. Cuando surge un conflicto interviene el sindicato de empresa.

La rotación de puestos es normal en Japón. Excepto el personal sin calificar, todos los empleados están sujetos a rotación de puestos en ciclos de 5 años. A veces esta rotación tiene lugar dentro del mismo grupo de trabajo.

También es típica la rotación especialmente para los candidatos a puestos ejecutivos. Un candidato típico para la alta dirección pasa por distintos departamentos como, por ejemplo: de finanzas a contabilidad, a personal, a estudio de mercados, planificación, etc. La rotación y el ascenso se producen a menudo, simultáneamente.

Hay que poner de relieve que los sistemas de empleo vitalicio y de antigüedad se implantaron, no por los peculiares hábitos sociales del Japón, sino por la estrategia de dirección de personal de las empresas.

Al principio de la era Meiji, había muy pocos obreros especializados disponibles para trabajos mecánicos. Aquellos que poseían la preparación necesaria se trasladaban de una empresa a otra para ganar salarios más altos. Enfrentadas a esta escasez de mano de obra, algunas grandes empresas fabricantes de maquinaria – Mitsubishi Shipbuilding Co., por ejemplo- establecieron escuelas de formación para enseñar oficios a los jóvenes. La empresa pagaba todos los gastos escolares para poder incorporarlos a los talleres, pero debido a la escasez de operarios especializados, muchos de los trabajadores, una vez que habían recibido la formación necesaria, decidían cambiar de empresa en busca de un sueldo mayor. Para conservar a los trabajadores que habían formado, las empresas adoptaron los sistemas de empleo permanente y premios a la antigüedad, así el cambio de empresa significaba renunciar a beneficios ya consolidados y, evidentemente a los beneficios futuros.

En la sociedad japonesa se opina que el sistema actual de ascenso, basado en una mezcla de antigüedad y rendimiento, es el mejor medio para conseguir los objetivos corporativos en el clima social japonés.

Los Circulos De Calidad (Cc)

Se puede afirmar que, el Control Total de Calidad (CTC) es una filosofía, incluso una forma de vida, que impregna cada fase del proceso de gestión empresarial en Japón, donde se considera que calidad y productividad son la misma cosa. Es preciso señalar que, en las empresas japonesas, el control de calidad dejó de ser una estricta función de ingeniería que realizaban especialistas con poca experiencia real en las líneas de producción, y se ha convertido en responsabilidad de todos y cada uno de los empleados.

Un aspecto central del concepto de CTC es el uso de Círculos de Calidad (CC). Según Robert E. Cole director del centro de Estudios Japoneses de la Universidad de Michigan, "los círculos de calidad son pequeños grupos de personas que desempeñan un trabajo similar o relacionado, y que se reúnen con regularidad para identificar, analizar y resolver problemas de calidad del producto y de la producción y para perfeccionar las operaciones generales" (Cole, 1979). Los objetivos de la actividad de los círculos no son solamente mejorar la calidad y la productividad, sino que también mejoran la capacitación personal, la moral, el desarrollo del liderazgo y el enriquecimiento del trabajo.

La experiencia señala que los círculos deben ser pequeños, tal vez de diez a doce personas, para facilitar la comunicación.

4 El liderazgo

El estilo de liderazgo está en función del marco de referencia cultural, sociopolítico y económico del gerente y sus subordinados. En el año 1968 parecía totalmente

correcto señalar que una modalidad comúnmente aceptada en Japón consistía en asignar al liderazgo “un papel más bien pasivo”, concibiéndose fundamentalmente al líder como un “facilitador” para que se alcanzara el éxito del grupo a su cargo (Yoshino,1968: y Okumura,1982). Pero en la actualidad la situación y las necesidades son muy diferentes, y, en consecuencia, los patrones de liderazgo de la postguerra han experimentado en el país una modificación sustancial, aunque actualmente prevalecen muchos patrones idiosincrásicos de liderazgo, como el orden.

En los líderes japoneses se destaca la alta prioridad por los recursos humanos en su gestión empresarial (estilo paternalista). Otra prioridad de los líderes japoneses actuales es la orientación al futuro, a largo plazo. Los líderes que tienen la habilidad de prever y evaluar fuerzas tales como el creciente proteccionismo y la poderosa competencia de los países recientemente industrializados, han resultado cruciales para la supervivencia de la economía japonesa.

Una característica de la gestión empresarial ha sido su paciencia, que se traduce en la disponibilidad para aceptar la ambigüedad, la incertidumbre y la imperfección en el corto plazo con el fin de lograr el éxito a largo plazo, según las teorías de organización situacionales y de contingencia.

Otra prioridad es la identidad de grupo: la inmersión en el grupo y la satisfacción de ser un colaborador anónimo en el logro de las metas comunes, son rasgos relevantes de la gestión empresarial japonesa.

A los japoneses les gusta decir que “la uña que se levanta será derribada a martillazos”; en cambio en Occidente se considera que “la uña que se levanta”, obtendrá probablemente un aumento de salario y una promoción (Whitehill, 1994). Mientras que los empresarios occidentales tienden a desplegar un áspero individualismo, los empresarios de Japón se caracterizan por el trabajo en comunidad.

El antropólogo social Chie Nakane destaca la dependencia mutua entre superior y subordinados en las empresas de Japón: “Para equilibrar la dependencia de los subordinados del líder, siempre se espera que éste, a su vez, dependa de sus hombres. El líder debe tener siempre alguna debilidad que sus hombres puedan compensar, o debido a la cual puedan prestarle apoyo.” (Nakane, 1973). Esta fuerte interdependencia entre el directivo y los integrantes de su grupo de trabajo constituye otro ejemplo del más amplio fenómeno del “grupismo” en la sociedad japonesa.

El éxito del liderazgo en las empresas japonesas es su impresionante disposición a integrar su vida personal y laboral. En esto se diferencian del ejecutivo occidental que insiste en una separación entre vida personal y vida laboral.

Una característica básica y simple de los ejecutivos japoneses es la importancia de la cortesía, que demuestran en todas sus negociaciones. Está cuestión debe tenerse en cuenta por las personas extranjeras que, muchas veces por ignorancia, acostumbran a querer hacer negociaciones rápidas dejando los prolegómenos, no teniendo en cuenta la importancia dada por los japoneses a la cortesía y formalidades, estropeando así buenas posibilidades de negociación.

Y el último aspecto del estilo de liderazgo japonés sería la toma de decisiones. Bajo el principio de la búsqueda del “wa “(Anillo de paz y armonía), la colaboración de todos los miembros del grupo sin que nadie pueda sentirse discriminado. Las decisiones transcendentes se realizan, al menos formalmente, a través del consenso (sistema ringi), es decir, cualquier decisión que deba tomarse, se somete a consulta de todos los interesados, que pueden llegar a introducir, mediante buenas dosis de “mano izquierda”, modificaciones a la propuesta original. De esta forma, aunque al final la decisión sea tomada realmente en la cúspide del organigrama, existe un sentimiento de participación que ayuda a la ejecución más rápida y sin obstáculos por parte de los destinados a llevarla a cabo, los cuales ya han manifestado su compromiso individual de apoyo al ser consultados y por tanto no será necesario explicarles ni convencerles, no teniendo opción a la queja. El problema del sistema

“ringi” es la lentitud en la toma de decisiones, lo cual desespera en ocasiones a los directivos occidentales.

Sobre la centralización o dispersión en la toma de decisiones de la industria japonesa, se han realizado diversos estudios que concluyen que este factor es muy dependiente de las características de la compañía (Marsh, 1992): a mayor dispersión geográfica y tecnología productiva, más concentrada está la toma de decisiones en una persona, mientras la concentración disminuye al tratarse de grandes firmas con muchos empleados y con especificidades que hacen frecuente el “trabajo por excepción”.

5 La motivación y evaluación del rendimiento

Un importante elemento que puede explicar el elevado grado de motivación de algunos japoneses es el principio de igualdad entre los empleados. Cada empleado es un miembro más de la familia corporativa; entre sí difieren sólo por edad y antigüedad; los jefes pueden aceptar sin dificultades el potencial creativo de subordinados que contribuyen con sus ideas al mejoramiento de todas las fases operativas de la empresa.

Haciendo referencia a las fuentes de motivación, debemos tener presentes el reconocimiento, la responsabilidad, el desafío, el interés por el trabajo, que son conceptos ampliamente conocidos tanto en empresas de los países occidentales, como en empresas de Japón.

Aunque debemos reconocer que, según Whitehill (1994), hay numerosos factores que los japoneses estiman importantes y que resultan insólitos para los ejecutivos occidentales. Un ejemplo, es que la fuente de motivación mencionada con más frecuencia fue el sistema de remuneraciones y promoción basado en la antigüedad (nenkô joretsu).

Si queremos tener en cuenta los índices de absentismo como factor ligado a la motivación, debemos señalar que, en las empresas japonesas es prácticamente

inexistente, debido a que la mentalidad del trabajador japonés es tal, que incluso cuando se pone enfermo, en condiciones que le impiden realmente ir a trabajar, es normal que esos días le sean computables de vacaciones (Vilaró, 1989).

En las empresas japonesas como en cualquier otra empresa la evaluación y comparación del desempeño individual es una tarea difícil. Se pueden utilizar diferentes métodos de evaluación que van desde los procedimientos más subjetivos a los más objetivos.

El extremo subjetivo seria la revisión anual que el supervisor realiza en breves términos descriptivos, este procedimiento puede llevar problemas: dudosa validez de los factores que se considera predice el desempeño futuro, falta de datos fiables, apreciaciones personales y favoritismos, entre otros. En el extremo objetivo se aplican instrumentos como la simple calificación, el listado de comportamientos, la referencia a incidentes críticos, y por último una variedad de gráficos de escalas de evaluación. Es importante hacer una buena selección de los criterios que se utilizarán para evaluar a los trabajadores. En las empresas japonesas esta lista suele ser más amplia que en las de las empresas occidentales.

Para la elección de los factores del sistema de evaluación, existen tres pautas generales a seguir: en primer lugar, estar de acuerdo con el tipo de trabajo y con el nivel que se desempeña; en segundo lugar, el significado debe ser muy claro, y, por último, deben ser un reflejo claro del buen desempeño laboral.

Whitehill, señala como ejemplo de evaluación en las empresas japonesas, el caso de una empresa de alta tecnología con más de mil empleados, con once estratos, afectos de evaluación se establecen tres categorías de empleados: gerentes, empleados antiguos y empleados nuevos. En el caso de los gerentes los criterios básicos son la capacidad de decisión, la habilidad para la identificación y resolución de problemas, y el talento de visión de futuro. En el caso de los empleados antiguos, se tienen en cuenta la capacidad para el logro de los objetivos, además de la creatividad y la motivación, además de la capacidad de influencia sobre los

subordinados. En el caso de los empleados nuevos, los factores prioritarios son la calidad y volumen de producción, confianza y habilidad para seguir las normas.

La periodicidad de la evaluación, en la mayoría de empresas japonesas se realiza entre 2 o 3 veces al año. (Whitehill,1994)

6 La formación

Con la estrecha relación trabajador y empresa, o sea el compromiso mutuo a largo plazo, se posibilitan sin riesgo las grandes inversiones que las empresas japonesas realizan en la formación continuada a sus empleados.

Para la formación del personal, es necesaria una labor constante del jefe. El jefe tiene que estar atento a cada uno de sus subordinados en los aspectos tanto profesionales como humanos. Por ejemplo, si se observa que dos de sus subordinados no se llevan bien, la estrategia que se pone en marcha en Japón, es precisamente la opuesta de lo habitual en Occidente; se incorpora a los dos trabajadores citados en un mismo proyecto, con el fin de que se conozcan mejor y que trabajen juntos. Lo curioso es que normalmente se consigue el objetivo después de las largas horas compartidas en que se necesitan y por lo tanto se produce un natural reconocimiento mutuo. El resultado es positivo para cada uno de los dos trabajadores y aún más para la empresa. Por esto, es fácil comprender que, para los ascensos, uno de los valores que se exigen con mayor énfasis es la capacidad humana para atender a las personas.

La formación del personal depende del jefe, que es quién debe saber la formación que necesita cada empleado. En general se sigue la filosofía confucianista de “aprender haciendo”: Cuando un nuevo empleado se incorpora, comienza realizando trabajos sencillos siempre bajo la supervisión de un veterano.

La formación para los trabajadores de alto nivel la reciben por personas expertas que son de fuera de la empresa, mientras que, para los niveles inferiores, la mayoría de formadores son de la misma empresa.

El hecho que se hagan cursos al exterior de la empresa, se crean oportunidades de asociarse con personas de otras compañías y se pueda conseguir un intercambio muy valioso de información personal y técnica.

7 La comunicación

La comunicación interna en la empresa puede ser: escrita, oral y no verbal. Según Whitehill (1994), la comunicación escrita es la última forma que utilizan los directivos japoneses. Los altos ejecutivos en las reuniones deben ser buenos oyentes y no usar lápiz ni papel, ni llevar una grabadora ni una secretaria que tome notas. El rechazo general a la comunicación escrita se agrega a la complejidad inherente de la escritura japonesa. En las empresas japonesas se dedica mucho tiempo y atención a la comunicación oral interpersonal o en grupos. Muchas empresas japonesas mantienen reuniones regulares: reuniones matutinas, de taller, y reuniones de pequeños grupos de actividad (círculos calidad[10]).

Normalmente se realiza una reunión cada mañana (en algunas empresas una vez por semana), antes del trabajo. Un alto directivo suele hablar a los empleados sobre política de la compañía o ética empresarial.

Tras la reunión de la mañana, los trabajadores pueden asistir a una reunión de taller. A cada trabajador se le dice lo que hay que hacer ese día y se le da toda la información necesaria para realizar su trabajo. Después de las preguntas y respuestas, hay una discusión sobre cómo realizar algunos trabajos. El fin principal de la reunión de taller es, transmitir las órdenes del jefe de taller a los trabajadores.

Los japoneses tienen otros sistemas para aumentar la comunicación entre los empleados; todos los miembros de un departamento, incluyendo directivos, ocupan la misma gran sala. En una oficina normal, los empleados se sientan unos frente a

[10] Según un estudio de 24 compañias japonesas que cuentan con CC revela los enormes beneficios que ha reportado el programa (Ross y Ross, 1982), un mejoramiento de la comunicación, mayor satisfacción en el trabajo y aumento de la moral.

otros; si uno se pone de pie puede ver, de una simple ojeada, a todos los miembros de su departamento. De este modo, los componentes del departamento se pueden comunicar mutuamente con facilidad, en cualquier momento, y los subordinados están accesibles para sus jefes en toda ocasión.

En Estados Unidos, las empresas practican la política de puertas abiertas para asegurar la buena comunicación entre el director y los subordinados. Los japoneses han quitado hasta las puertas.

La comunicación informal entre los empleados es también frecuente y vital para llegar a un consenso. En la comunicación no verbal; los japoneses tienen una historia, una lengua y una cultura comunes, que han desarrollado una forma de comunicar sus deseos y sentimientos sin palabras, convirtiéndola en un arte. El proceso de comunicarse con sentimientos se conoce como "baragei", que significa "lenguaje del estómago". Una sonrisa, un gesto con las cejas, o una señal son parte de este lenguaje. El tipo "baragei" más familiar entre los ejecutivos japoneses es el silencio, siendo el tiempo más productivo en las reuniones, en cambio para los occidentales el silencio en una reunión provoca momentos tensos i difíciles.

En relación con la comunicación no verbal, parece oportuno explicar la distinción existente entre" bonne*" y "*tatemae", que en Japón influye en muchas negociaciones. En el trato con los demás," bonne*"* es lo que realmente se pretende decir o hacer; mientras que" tatemae*"* es lo que uno debería hacer o decir conforme a la posición que tiene o a la situación en que está (Whitehill, 1994). La comunicación ayuda a intensificar la identificación del trabajador con la empresa.

8 Conclusiones

Como conclusión se puede señalar que las características del modelo de gestión de los RRHH en las empresas japonesas, históricamente han sido muy distintas a las del modelo de gestión de los RRHH de las empresas occidentales, pero debemos manifestar que, en un futuro, las características más básicas y tópicas del modelo

japonés, seguramente sufrirán una variación importante, fruto de las modificaciones que se empiezan a producir y se irán produciendo en la sociedad japonesa en general.

Japón ha sido un país de tradiciones milenarias, con unas convicciones muy profundas en cuanto al respeto y reconocimiento de sus tradiciones, de sus personas mayores, con una aceptación y obediencia ciega a la jerarquía, no cuestionando jamás la integración total entre trabajador y empresa, hasta el punto de que, en las escalas de valores de los japoneses, la empresa está por encima de todos los demás valores. Es una sociedad en la que la cortesía y los modales tienen una importancia vital, y para ellos es imprescindible que se respeten.

No obstante, hay que reconocer que los llamados "tesoros sagrados", empleo vitalicio, toma de decisiones por consenso, identidad grupal, concepto de empresa igual a familia, orgullo de pertenencia a la empresa, cambiará con las nuevas generaciones. En la actualidad, se habla de que Japón está cambiando, Japón quiere cambiar, Japón debe cambiar (Ramos y Cobos 2000)

A modo de resumen señalaría que el concepto de jerarquía está muy arraigado, con un reconocimiento casi absoluto de la autoridad del superior, que, en principio, es fruto de una estructura de organización rígida, que se hace más flexible con la introducción y adopción de los Círculos de Calidad, en los que la participación de la totalidad del grupo es evidente. Característica a tener en cuenta es la ubicación de la función de los RRHH en distintos departamentos, y los sistemas de rotación y participación para evitar arbitrariedades. (Inohara,1994: y Takayanagi, 1989)

Para incorporar nuevos trabajadores en las empresas utilizan un sistema de reclutamiento en escuelas y universidades, mediante la valoración del currículum de estudios, pruebas de aptitud, y entrevistas. El incorporar a trabajadores que no han tenido experiencia laboral, facilita la adaptación a la cultura empresarial propia, y la formación de los trabajadores en aspectos fundamentales y específicos según las necesidades de la empresa. Las empresas japonesas dan mucha importancia a la

formación de sus trabajadores, hasta el punto de que algunas tienen como lema “aprendizaje de por vida".

Hasta hace poco tiempo, 1986, no se ha promulgado una ley para garantizar la igualdad de oportunidades, impidiendo así la discriminación por sexo, sobre todo en puestos de gestión y dirección, y que estaba totalmente institucionalizada. De todas maneras, cabe añadir que, en la mentalidad japonesa tradicional, hay una cierta incomodidad al tener que estar a las órdenes de una mujer, y las pocas gerentes que en Japón ocupan puestos directivos, no suelen tener personal a su cargo. (Díaz y Kawamura,1994)

La identificación del trabajador con la empresa es una de las premisas básicas que se tienen en cuenta al planificar la carrera profesional dentro de la empresa. El trabajo vitalicio, fruto de épocas anteriores, ha sido la base para desarrollar la importancia de los conceptos antigüedad y edad. Ello conlleva la aceptación del sistema de remuneración basado en la antigüedad, y de que, para la promoción y los ascensos, unos de los factores importantes sean la edad, y la antigüedad en la empresa En la actualidad también se tiene en cuenta las capacidades personales. La idea del trabajo en equipo, grupo o comunidad, está profundamente asumida por los japoneses, y ello es motivo de satisfacción, integración, orgullo de pertenecer a la empresa y de buen ambiente laboral.

En cuanto a la motivación, siguen las teorías de satisfacción de necesidades de Maslow y las de los factores higiénicos y motivadores de Herzberg (Whitehill, 1994). Hemos comentado ya el grado importante de integración con la empresa, y que en la escala de valores ocupa un puesto importante, por ello deducimos que se sienten motivados, Y si tenemos en cuenta los, prácticamente nulos, índices de absentismo, ello nos confirma la existencia de una elevada motivación.

Y termino diciendo que los directivos de la empresa japonesa deben aprender a “pensar globalmente y actuar localmente” (Think global, act local).

BIBLIOGRAFÍA

- Abegglen, J.C. (1990). *Kaisha. La Corporación japonesa*. 2ªed. Barcelona, España: Plaza & Janes.
- Amaya, T. (1983). *Human Resource Development in Industry*. Tokyo, Japón: Japan Institute of Labour.
- Aoki Morita, Edwin M. Reingold Y Mitsuko Shomomura (1987): *Made in Japan*. Akio Morita y Sony. :Ed. Versal
- Aoki, Masahiko y Dore, Ronald (1996). *The Japanese Firm. Sources of competitives Strength.* Editorial Clarendon paperbacks.
- Armstrong, M. (1998). *Human Resource Management Strategy & Action*. London Kogan.
- Axel, M. (1995). *Culture-bound Aspects of Japanese Management*. Management International Review. Vol. 35 Special Issue. Pp. 57-73
- Ballon, R.J. (1992). *Foreign competition in Japan.* Human resource strategies. London and New York: Editorial Routledge.
- BEECHLER/BIRD (2000). *Multinacionales Japonesas en el extranjero*. Oxford University Press. México 2000.
- Brewster, C. y Hegewisch, A. (1994). *Human Resource Management*. Policy and Practice in European. Routledge
- Brian J., McCormick, K. (1996). *Japanese companies – Bristish Factories.* Editorial Hardcover
- Claver E., Gascó J.L. i Llopis, J. (1997). *Dirección y Directores de Recursos Humanos.* Alicante, España: Universidad de Alicante.
- Claver E., Gascó J.L. i Llopis, J. (1996): *Los Recursos Humanos en la empresa: Un enfoque directivo*. 2ª Edición.Editorial Civitas.

- Cole, R.E. (1979): *Made in Japan: A spur to US productivity* en Asia, Mayo-junio. Nº6
- Comisión asesora para el desarrollo de los recursos humanos (1987). *Encuesta para el diagnóstico del desarrollo de los recursos humanos en España*. Colección Informes. Edita Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Comisión de la encuesta socio-laboral de AEDIPE (1995). *Encuesta socio-laboral de Catalunya*. Informe anual de 1994.
- Coriat, B. (1993). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa.* 2ª Edición. Madrid, España: Siglo XXI de España Editores, S.A.
- Cranfield proyecto (1995). *Cuatro años de investigación internacional en gestión estratégica de Recursos Humanos*. Informe de conclusiones. España: Esade.
- De Maricourt, R. (1994) *La estrategia ofensiva japonesa: ataque por los flancos*. Harvard Deusto Review. Tercer Trimestre, Nº 61 pp.48-54
- De Mente, B. (1994) *Cómo hacer negocios con los japoneses*. Editorial Mc.Graw Hill.
- Diaz Fernández, A y Kawamura Yayoi (1994) *La cultura empresarial japonesa en España*. Madrid, España: Editorial Cívitas.
- Dolan, L., Simon, Valle, R., Jackson, S.E. y S.Schuler R. (2003) *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. Mc GrawHill. 2ª Edición.
- Dore, R. (1989). *British factories, Japanese factories: the origins of national diversity industrial relations*. University of California Press, Berkeley.
- Fodella, G. (1999). *Orgaware: La organización estructural como clave del éxito japonés*. Economia Internacional. ICE. Pp.2241-2247

- Furriol, E. (1990). *The Japanese Culture Labour in Catalonia. Abstract.* Món Laboral. Segon semestre 1990. Generalitat de Catalunya. Departament de treball. pp. 1-18
- Hosono, A. (1995) *La economía japonesa en una época de transición*. Japan Echo Inc. Inter-Edit. Círculo Internacional de Editores.
- Inohara, H. (1990) *Human Resource Development in Japanese Companies*. Asian Productivity Organization.
- Izutsu, M. (1997) *L'entreprise japonaise fait sa mue.* L'espansión Management Review. Diciembre 1997. Nº 87 pp.41-49
- Jetro (1998). *The 14th Survey of European Operations of Japanese Companies in the Manufacturing Sector*. December 1998.
- Landeras, J. (2000). *¿Cómo negociar con los japoneses? Aspectos culturales que hay que considerar en las relaciones comerciales con Japón.* Capital Humano. Octubre 2000. pp.60-62
- Marsh, R.M. (1992). *A research note: centralization of Decision-making in Japanese factories.* Organization Studies, vol.13, núm. 2. pp. 261-274
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1993). Economía, Empresa y Gestión de la Empresa. Las políticas de recursos humanos en Japón. Editorial Ariel. Barcelona. pp. 411– 417
- Murata K. y Harrison, A. (1991) *Como implantar en occidente los métodos japoneses de gerencia*. Serie Empresarial. Editorial Legis.
- Nakane, C (1973). *Japanese Society.* Nueva York: Penguin Books.
- Odagiri, H. y Goto, A. (1996). *Technology and Industrial Development in Japan*. Clarendon Press-Oxford.
- Ogliastri Enrique Uribe (1992). *Gerencia Japonesa y Círculos de Participación*. Experiencias en América Latina. Ed. Norma.

- Oliver, Nick y Barry, Wilkinson (1992) *The Japanization of British Industry (New Developments in the 1990s).* Human Resource Management. Blackwell.
- Okumura, A. (1982) *Nihon no Top Management* (Japanese top Management). Diamond Publishing, Tokio.
- Ouchi, W. (1984) *TEORIA Z.* Barcelona, España: Ediciones Orbis.
- Pegels, C. (1991) *Japanese management practices in Japanese overseas subsidiaries*. Production and Inventory Management, Third Quarter.
- Perlmutter, H (1969) *The tortous evolution of the multinational corporation.* Columbia Journal of World Business, January-February, 9-18.
- Racionero, L. (1993) *Oriente y Occidente*. Barcelona, España:Editorial Anagrama.
- Ramos, L.O. y Cobos, A. (2000) *El empleo en Japón. Coordenadas para un nuevo siglo.* Capital Humano. Junio 2000. pp. 48-52
- Ross, J.E Y Ross W.C. (1982) *Japanese Quality Circles and Productivity*. Reston Virginia: Reston Publishing Company,
- Satoshi, K. (1993) *Toyota i Nissan, l'altra cara de la productivitat japonesa*. El punt de vista dels treballadors. Col.leció Sociologia del Treball. Nº 1 Ed. Columna.
- Takayanagi S., Yoshihara H. et.al. (1989) *El estilo japonés de gestión de empresas*. Institute of Industrial Engineers.
- Toyohiro, Kono (1992) *Strategic Management in Japanese Companies.* Editor Hardcover.
- Trevor, M.(1983) *Japan's reclutant multinationals: Japanese management at home and abroad*. Nueva York: St. Martin's Press.
- Vilaró, R. (1989) *Japón más allá del vídeo y las geishas*. Ediciones El País-Aguilar.

- Villa Cellino, M.A. (1988) *Modelo de análisis Organizativo aplicado a las Empresas Industriales Japonesas, con especial referencia a las instaladas en España*. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Tesis Doctoral.
- Wegnez, L. F. (1988) *El Milagro Japonés*. Cultura empresarial e innovación. Editorial. ESIC.
- Whitehill. A.M. (1994) *La Gestión Empresarial Japonesa, Tradición y Transición.* Editorial Andrés Bello.
- Williamson, O.E. (1991) *Strategizing, economizing and economic organization.* Strategic Management Journal, Vol 12.
- Yamauchi Kiyoshi (1996) *La erosión del sistema japonés de gestión*. Harvard Deusto Business Review. Marzo-Abril 1996. Nº 71. Pp. 54-64
- Yoshino, M.Y. (1968) *Japan's Managerial System*. MIT. Press, Cambridge, Mass.

MEDIACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL: ESTUDIO DE CASO FUNDACUPAZ.

Montserrat Salvans-Blanch, Emili Vizuete-Luciano, Anna M. Gil-Lafuente, y Sefa Boria-Reverter

Universidad de Barcelona. Facultad de Economía y Empresa. Departamento de Empresa. **E-mail:** msalvans@ub.edu

Resumen

La gestión del conocimiento se ha consolidado como un enfoque idóneo para el incremento de la competitividad organizacional. El equipo humano de una organización es fundamental en la dirección estratégica de la empresa. Por ello, el presente estudio investiga la relación entre la gestión de recursos humanos, la gestión del conocimiento, la innovación empresarial y el desempeño organizacional.

Se han estudiado las variables concretas de las prácticas de gestión de recursos humanos (seguridad en el empleo, evaluación del desempeño, intercambio de información, incentivos, promociones y empoderamiento), la gestión del conocimiento (creación del conocimiento, intercambio y utilización), la innovación organizacional (innovación del producto, innovación de procesos, innovación organizacional e innovación de marketing), y los indicadores de desempeño organizacional para el propósito de este estudio son excelencia operativa, satisfacción del empleado, rotación de personal, procesos internos, relación con el cliente, aprendizaje y crecimiento. Se ha demostrado que las prácticas de la gestión de los recursos humanos influyen significativamente en el desempeño organizacional, y juega un rol determinante en la gestión del conocimiento.

Palabras clave: Gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento, innovación organizacional, desempeño organizacional.

Abstract

Knowledge management has established itself as an ideal approach to increase organizational competitiveness. The human team of an organization is essential in the strategic direction of the company. Therefore, this study investigates the relationship between human resource management, knowledge management, business innovation, and organizational performance.

The specific variables of human resource management practices have been studied (job security, performance evaluation, information exchange, incentives, promotions, and empowerment), knowledge management (knowledge creation, exchange, and use), organizational innovation (product innovation, process innovation, organizational innovation, and marketing innovation), and organizational performance indicators for the purpose of this study are operational excellence, employee satisfaction, staff turnover, internal processes, customer relationship, learning, and growth. Human resource management practices have been shown to significantly influence organizational performance, and play a determining role in knowledge management.

Keywords: Human resource management, knowledge management, organizational innovation, organizational performance.

1. INTRODUCCIÓN

En el entorno competitivo y global actual, las organizaciones reconocen que deben enfrentarse a una revolución de la economía basada en el conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1995), “en una economía donde la única certeza es lo incierto, la única

fuente segura de ventajas competitivas sostenibles es el conocimiento". Es, pues, una realidad que el éxito en el contexto organizacional actual recae en la gestión de los recursos humanos, ya que es un factor clave que aporta valor a la organización. Janssens, Steyaert y Paauwe, citados por Martínez (2016) y Delery y Doty; Guthrie y otros y Huselid, citados por Rojas (2017), señalaron la relación directa de los efectos de las prácticas de la gestión de los recursos humanos en el desempeño de las empresas.

Otros autores consideran que, a consecuencia de los cambios vertiginosos que se suceden en el entorno de las organizaciones y la necesidad de ser más competitivos en el mercado, así como de las presiones que ejerce la globalización, las empresas se ven obligadas a desarrollar iniciativas que les permitan mejorar la respuesta a los problemas del entorno Davenport y Prusak, citados por Rojas (2017). En este sentido, el discernimiento es un recurso fundamental, el cual necesariamente debe ser evaluado y controlado de manera que se pueda maximizar su productividad, Alavi y Leidner (2001). Desde este punto de vista, el éxito de la gestión del conocimiento se encuentra asociado al desarrollo organizacional, ya que se relaciona de forma positiva con la misión y visión de la organización a través del enfoque y la generación de ideas, Ibarra y Carmona (2017).

En la actualidad, las empresas han desarrollado el concepto de gestión del conocimiento, que, según Del Moral y otros (2007), citados por González (2020), consiste en poner a disposición de los miembros de una institución, de un modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, tácitos, de cada uno de los miembros de la institución para que puedan ser útiles para un óptimo funcionamiento de la organización y esta alcance el máximo desarrollo en sus resultados y le permita diferenciarse en el mercado.

Así, la gestión del conocimiento permite tramitar los activos intangibles que aportan valor y sostenibilidad a las organizaciones, convirtiéndose el capital humano en

transmisor para lograr, Nonaka y Takeuchi (1999), “el conocimiento como la unidad analítica básica para explicar el comportamiento de las empresas y su desempeño”.

En este orden de ideas, cuando se trata de analizar los elementos que influyen o determinan el desempeño organizacional, se ponen de acuerdo los autores sobre la importancia de la correlación entre la innovación y la gestión del conocimiento. En este sentido, para los autores Navas y Nieto citados por Ibarra y Carmona (2017), así como para Fernández, Vega y Gutiérrez (2006), es innegable la importancia del desarrollo de estrategias de innovación y de gestión del conocimiento para mejorar la ventaja competitiva de las organizaciones. Sin embargo, según Martínez, Charterina y Araújo (2010), los resultados plasmados en diversos estudios empíricos, algunos de ellos diversos y contradictorios, no permiten concluir sobre una relación empírica directa entre las actividades de innovación y las de gestión del conocimiento con la capacidad competitiva organizacional.

Ahora bien, de acuerdo con Láscaris (2002), citado por González (2020), para que ocurra la innovación son necesarios más elementos a parte del conocimiento o la capacidad misma de generar innovación potencial. Se precisa de un trabajo conjunto de competitividad, estrategia y adaptabilidad. De esta forma, es evidente que los aspectos estratégicos en la innovación organizacional se diferencian del concepto de competitividad ya que la innovación no conlleva la interacción con otras organizaciones, sino que es un efecto directo de la gestión de los recursos humanos con la innovación y el desarrollo organizacional y la gestión del conocimiento.

Por eso, es oportuno señalar el conocimiento como la única fuente segura de ventaja competitiva verdaderamente sostenible. Las inversiones que se realizan para la adquisición de equipos, herramientas y maquinaria innovadores no definen el verdadero valor de las empresas, sino el aprovechamiento y el buen uso que los usuarios hagan de ellas. Actualmente, las empresas utilizan nuevos enfoques administrativos, dentro de los cuales el valor es meramente direccionado en las personas, la información y el conocimiento. El trabajador aprende a diversificar su

conocimiento y experiencia para fortalecer sus habilidades y creatividad, aumentando su capacidad y mejorando su desempeño laboral, lo que se traduce en un efecto positivo por parte de la gestión de los recursos humanos hacia el conocimiento y la innovación para incrementar el desarrollo organizacional.

Sin embargo, el desarrollo organizacional es el fortalecimiento de los procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos. Lo que es importante para la gestión de los recursos humanos es aplicar estrategias para generar procesos de búsqueda del perfeccionamiento de un sistema y utilizando los métodos auto analíticos y de reflexión, Enríquez (2019).

En este caso específico, la presente investigación, se basa en el estudio de caso de la Fundación Gran Misión Cuadrantes de Paz (FUNDACUPAZ), un ente descentralizado sin fines empresariales, adscrito al Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores, Justicia y Paz de Venezuela, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Tiene por objeto la financiación, la asistencia técnica, la evaluación y el manejo administrativo, financiero y presupuestario de sus planes y proyectos. Es una institución pública con el 100% de sus acciones pertenecientes a la administración pública venezolana.

Todo ello enmarca el propósito de la presente investigación. En primer lugar, analizar la gestión de los recursos humanos como elemento mediador en la gestión del conocimiento de la fundación y la innovación de la organización para un mayor desempeño organizacional. En segundo lugar, establecer cómo afecta la innovación organizacional en la gestión del conocimiento. Para, finalmente, analizar la correlación directa de la gestión del conocimiento con el desempeño organizacional.

2. METODOLOGÍA

2.1. Relación de Variables

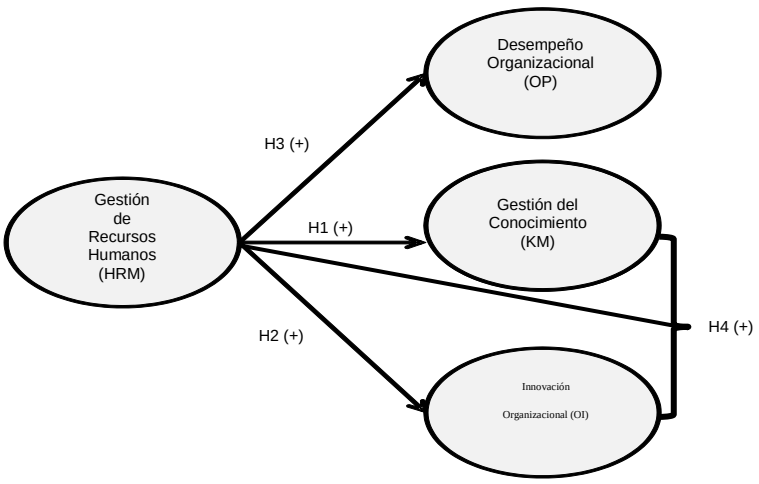


Figura 1 Relación de variables

Fuente: Elaboración propia (2021)

La investigación indica las relaciones de la variable Gestión de Recursos Humanos y la variable Desempeño Organizacional, además de las relaciones entre las variables Gestión del Conocimiento e Innovación Organizacional.

- H1: La gestión de Recursos Humanos afecta el desempeño de la Gestión del Conocimiento.
- H2: La gestión de Recursos Humanos afecta el desempeño de la Innovación Organizacional.
- H3: La Gestión de Recursos Humanos afecta el Desempeño Organizacional.
- H4: La gestión de Recursos Humanos ejerce acciones de mediación entre la gestión del conocimiento y la innovación organizacional.

2.2. Tipo de investigación y estudio

Mediante la técnica de encuestas se ha investigado el efecto moderador de la gestión de los recursos humanos entre la gestión del conocimiento y la innovación corporativa para incrementar el desempeño organizacional. Para testar las hipótesis

de esta investigación descriptiva y correlacional no experimental se ha utilizado el método de encuestas ya que es el que determina la relación existente entre dos o más variables o conceptos, Hernández y otros (2016). Mientras que, para la correlación, se utilizó el coeficiente de Pearson (r_{xy}).

El procedimiento utilizado para determinar la muestra de estudio fue mediante las tecnologías de la información. Previa comunicación del equipo directivo a todo el equipo de la fundación sobre esta investigación, se envió un correo electrónico a los trabajadores objetivo con la encuesta, explicando los objetivos de la investigación y motivándolos a completarla. Al terminar la misma debía de ser reenviada al correo de origen y en ese momento un correo automático agradecía de nuevo la participación. Medio año después recibieron un resumen del feedback de los datos extraídos.

Con respecto a los participantes, la fundación tiene un total de 100 trabajadores, entre los cuales hay diez directivos, divididos de la siguiente manera: un presidente, siete directores y dos gerentes. Para ello la muestra de estudio constó de 25 participantes finales.

Esta investigación se ha limitado a trabajadores con una antigüedad superior a un año. Iqbal (2011) estudió que los empleados más antiguos tienen una percepción más positiva de su organización, considerándola más creativa y capaz de responder a los cambios del entorno con el desarrollo de nuevas ideas, y poseen un pleno conocimiento de la organización.

2.3. Variables

Para medir la variable moderadora de la Gestión de Recursos Humanos, se implementaron seis ítems, Sani (2017), Valencia (2018): seguridad en el empleo, evaluación del desempeño, intercambio de información, incentivos, promociones y empoderamiento. Adicionalmente, se tuvo en consideración el ambiente armonioso, seguro y equitativo para el desempeño de los trabajadores, es decir,

aspectos relacionados con las Recursos Humanos en el trabajo. La mayoría de los indicadores utilizan una escala Likert de 5 puntos (1 = en total desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), que han llevado a cabo la medición de las variables independientes para determinar la multidimensión de los componentes.

Para medir la Gestión del Conocimiento, según Pedraja y Rodríguez (2021), se realiza una estrategia que lleva a la ganancia de ventajas competitivas para una organización, por medio de actividades dirigidas a utilizar, desarrollar, compartir y administrar los conocimientos que posee la organización y los individuos que en ella trabajan, hacia el logro de objetivos. Se midieron tres indicadores: creación del conocimiento, intercambio y utilización.

En lo que respecta a la Innovación Organizacional, según Lam (2019), se habla de la innovación cuando se hace referencia a cuatro grandes áreas de estudio: las variables innovación del producto, innovación de procesos, innovación organizacional e innovación de marketing.

En referencia al Desempeño de la Organización, para Hernández (2020), es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia de la organización con el fin de mejor los procedimientos de solución de problemas y de renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador y la administración de la cultura organizacional. Partiendo de esto se utilizaron cinco indicadores: excelencia corporativa, satisfacción del empleado, procesos internos, relación con el cliente y aprendizaje y crecimiento.

2.4. Instrumento de Medición y recolección de datos

El instrumento de medición consistió en un cuestionario con escala Likert de 5 puntos de acuerdo con Hernández y otros (2010). Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, sobre 34 preguntas en total. Para su confiabilidad, se utilizó el método de coeficiente de Cronbach. El valor obtenido, $\alpha = 0{,}88$, permite deducir

que el instrumento es confiable para la investigación. El instrumento se diseñó de manera que el encuestado indicara su nivel de acuerdo respecto a las afirmaciones planteadas en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).El cuestionario se distribuyó vía correo electrónico a todos los trabajadores de más de un año de antigüedad. De estos, 25 cuestionarios fueron los finales correspondiendo al total de la muestra, ya que el resto fueron descartados por contener menos de 75 % de los datos o no fueron respondidos.

3.RESULTADOS

Para el análisis de los datos, se determinó cómo se encuentra cada variable en la empresa objeto de estudio y se analizó el comportamiento de ellas de acuerdo con su interacción con las demás, tomando en cuenta el total de la muestra seleccionada.

La aportación de cada ítem asociado a la variable Gestión de Recursos Humanos se distribuye de la siguiente manera:

- Seguridad en el empleo (SE): 15%
- Evaluación de desempeño (ED): 10%
- Intercambio de información (II): 20%
- Incentivos (IN): 20%
- Promociones (PR): 15%
- Empoderamiento (EM): 20%

En el caso de Gestión del Conocimiento, las aportaciones de cada indicador son como se muestra a continuación:

- Creación conocimiento (CC): 32%
- Intercambio conocimiento (IC): 33%
- Utilización conocimiento (UC): 35%

Los indicadores de la variable Innovación Organizacional se distribuyen de la siguiente manera:

- Innovación producto (IP): 25%
- Innovación proceso (IP'): 25%
- Innovación organizacional (IO): 25%
- Innovación marketing (IM): 25%

Finalmente, para el caso de Desempeño Organizacional, los indicadores aportan los siguientes porcentajes:

- Excelencia corporativa (EC): 17%
- Satisfacción del empleado (SE'): 25%
- Procesos internos (PI): 23%
- Relación con el cliente (RS): 25%
- Aprendizaje y crecimiento (AC): 10%

El rango de evaluación de implantación se comprende de la siguiente manera:

- $0 \leq V \leq 1$, la variable no se encuentra en la organización.
- $1 < V \leq 2$, la variable se encuentra, pero no firmemente implantada.
- $2 < V \leq 3$, la variable se encuentra iniciando su implantación en firme.
- $3 < V \leq 4$, la variable se encuentra, pero no totalmente implantada.
- $4 < V \leq 5$, la variable se encuentra totalmente implantada.

3.1. Gestión de los Recursos Humanos

Resultado de los distintos indicadores

- *Seguridad en el empleo (SE).-* Este indicador alcanzó un valor final de 3, lo que indica que este elemento de la variable Gestión de Recursos Humanos se encuentra presente iniciando su implantación en firme.

- *Evaluación de desempeño (ED).-* El valor de 2 en este indicador, significa que se encuentra presente en la organización, pero no firmemente implantada.

- *Intercambio de información (II).-* Con respecto a su nivel de implantación en la organización, se encuentra presente iniciando su implantación firme, puesto que alcanzó un valor final de 3.

- *Incentivos (IN).-* El valor final alcanzado por el indicador de Incentivos fue de 2, lo que refleja que se encuentra en la organización, pero no firmemente implantada.
- *Promociones (PR).-* El indicador alcanzó un valor final de 2,5 lo que indica que en la organización se encuentra presente iniciando su implantación firme.
- *Empoderamiento (EM).-* El nivel de implantación del indicador es 2, lo que refleja que se encuentra presente en la organización, pero no firmemente implantada.

Los valores de implantación de los indicadores se encuentran en la tabla 1.

Indicador	Resultado
SE	3,0
ED	2,0
II	3,0
IN	2,0
PR	2,5
EM	2,0

Tabla 1. *Componentes de la Variable Gestión de Recursos Humanos.* Elaboración propia (2021)

El comportamiento de los indicadores de la variable Gestión de Recursos Humanos, tomando en cuenta su porcentaje de aportación a la misma, determinan el valor de implantación en la empresa en 2,43 (ver tabla 2), lo que indica que se encuentra presente iniciando su implantación.

Indicador	Resultado	Aporte	Resultado variable
SE	3,0	0,450	**2,43**
ED	2,0	0,200	
II	3,0	0,600	
IN	2,0	0,400	
PR	2,5	0,375	
PM	2,0	0,400	

Tabla 2 *Variable Gestión de Recursos Humanos.* Elaboración propia (2021)

3.2. Gestión del Conocimiento

En relación a la gestión del conocimiento, se obtuvo de los diferentes ítems;

- *Creación conocimiento (CC).-* Se mostro un nivel de implantación de 3, lo que refleja que el indicador se encuentra presente iniciando su implantación.
- *Intercambio conocimiento (IC).-* El valor de 2, indica que IC se encuentra presente pero no firmemente implantado.
- *Utilización conocimiento (UC).-* El indicador tiene un nivel de implantación 3, lo que significa que se encuentra presente iniciando su implantación.

Los valores de implantación de los indicadores se encuentran en la tabla 3.

Indicador	Resultado indicador
CC	3,0
IC	2,0
UC	3,0

Tabla 3. *Componentes de la Variable Gestión del Conocimiento*. Elaboración propia (2021)

El comportamiento de los indicadores de la variable Gestión del Conocimiento, tomando en cuenta su porcentaje de aportación a la misma, determinan el valor de

implantación en la empresa en 2,67 (ver tabla 4), lo que indica que se encuentra presente iniciando su implantación.

Indicador	Resultado	Aporte	Resultado variable
CC	3,0	0,96	**2,67**
IC	2,0	0,66	
UC	3,0	1,05	

Tabla 4. *Variable Gestión del Conocimiento.* Elaboración propia (2021)

3.3. Innovación Organizacional

Los indicadores de la innovación organizacional indican,

- *Innovación producto (IP).-* El indicador IP tiene un nivel de implantación de 2, lo que indica que se encuentra presente pero no firmemente implantado.
- *Innovación proceso (IP').-* En lo relativo al indicador IP', muestra un nivel de implantación de 2,5 lo que indica que se encuentra presente iniciando su implantación firme.
- *Innovación organizacional (IO).-* Este indicador posee un nivel 2, lo que significa que se encuentra presente pero no firmemente implantado.
- *Innovación marketing (IM).-* Para el caso del indicador IM, posee un nivel de implantación 2, lo que implica que se encuentra presente pero no firmemente implantado.

Los valores de implantación de los indicadores se encuentran en la tabla 5.

Indicador	Resultado indicador
IP	2,0
IP´	2,5
IO	2,0
IM	2,0

Tabla 5. *Componentes de la Variable Innovación Organizacional.* Elaboración propia (2021)

El comportamiento de los indicadores de la variable Innovación Organizacional, tomando en cuenta su porcentaje de aportación a la misma, determinan el valor de implantación en la empresa en 2,13 (ver tabla 6), lo que indica que se encuentra presente iniciando su implantación.

Indicador	Resultado	Aporte	Resultado variable
IP	2,0	0,500	**2,13**
IP´	2,5	0,625	
IO	2,0	0,500	
IM	2,0	0,500	

Tabla 6. *Variable Innovación Organizacional.* Elaboración propia (2021)

3.4. Desempeño Organizacional

Los indicadores del desempeño organizacional, muestran para los diferentes ítems;

- *Excelencia corporativa (EC).-* El indicador EC que tiene un nivel de 2,5, lo que indica que se encuentra presente iniciando su implantación.
- *Satisfacción del empleado (SE').-* En lo relativo al indicador SE', muestra un nivel de implantación de 2,5 lo que indica que se encuentra presente iniciando su implantación firme.
- *Procesos internos (PI).-* En lo que respecta al indicador PI, presenta un nivel de implantación 2, lo que significa que se encuentra presente pero no firmemente implantada.
- *Relación con el cliente (RS).-* Para el caso del indicador RC, tiene un nivel de implantación 2,5, lo que indica que se encuentra presente iniciando su implantación firme.
- *Aprendizaje y crecimiento (AC).-* Para el caso del indicador AC, el valor del nivel de implantación es 2,5, lo que indica que se encuentra presente iniciando su implantación firme.

Los valores de implantación de los indicadores se encuentran en la tabla 7.

Indicador	Resultado indicador
EC	2,5
SE'	2,5
PI	2,0
RC	2,5
AC	2,5

Tabla 7. *Componentes de la Variable Desempeño Organizacional.* Elaboración propia (2021)

El comportamiento de los indicadores de la variable Desempeño Organizacional, tomando en cuenta su porcentaje de aportación a la misma, determinan el valor de implantación en la empresa en 2,64 (ver tabla 8), lo que indica que se encuentra presente iniciando su implantación.

Indicador	Resultado	Aporte	Resultado variable
EC	2,5	0,425	
SE'	2,5	0,625	
PI	2,0	0,460	**2,64**
RC	2,5	0,625	
AC	2,5	0,500	

Tabla 8. *Variable Desempeño Organizacional.* Elaboración propia (2021)

De acuerdo con estos resultados, todas las variables se encuentran en fase de implantación, siendo ésta muy equilibrada entre todas las variables (ver tabla 9). Esto se puede justificar debido a un desarrollo lento a nivel organizacional. La empresa solo se centra en sus actividades propias para la ejecución de proyectos públicos, pero no centraliza sus actividades en el desarrollo estructural interno en cuanto a sus procedimientos, fases, personal y funciones. En cuanto a las características generales del capital humano, se expone la poca importancia que se le da a la plantilla de la empresa, además de un clima laboral cargante y un estado

inapropiado de las áreas laborales, lo que determina una nula atención al desarrollo y evaluación del capital humano, además de inapropiado para el desarrollo de la innovación y de la gestión del conocimiento.

Variable	Resultado
Gestión del Recurso Humano (HRM)	2,43
Gestión del Conocimiento (KM)	2,67
Innovación Organizacional (OI)	2,13
Desempeño Organizacional (OP)	2,64

Tabla 9. *Resultados de las Variables de estudio.* Elaboración propia (2021)

Por otro lado, la empresa presenta proyectos en beneficio de la sociedad, Ministerios y Entes gubernamentales, por lo cual, su ejecución y cumplimiento es la prioridad de la empresa, los objetivos a largo y mediano plazo son cumplidos en gran parte. No obstante, los proyectos internos de la empresa son mínimos y el cumplimiento es deficiente.

En lo que se refiere a la correlación existente entre todos los indicadores de las variables de estudio, la matriz de correlación mostrada en la tabla 10 refleja que todas ellas poseen correlación significativa positiva.

	SE	ED	II	IN	PR	EM	CO	IC	UC	IP	IP´	IO	IM	EC	SE´	PI	RC	AC
SE	1																	
ED	.026	1																
II	.554	-.055	1															
IN	.381	-.145	.313	1														
PR	.555	-.207	.438	.739	1													
EM	.462	-.134	.270	.624	.816	1												
CO	1.000	.026	.554	.381	.555	.462	1											
IC	.842	-.004	.383	.270	.487	.381	.842	1										
UC	.555	-.065	.943	.265	.461	.319	.555	.457	1									
IP	.381	-.145	.313	1.000	.739	.624	.381	.270	.265	1								
IP´	.549	-.196	.417	.744	.992	.819	.549	.488	.441	.744	1							
IO	.340	-.151	.207	.674	.830	.961	.340	.280	.255	.674	.834	1						
IM	.539	-.112	.308	.542	.753	.971	.539	.445	.354	.542	.755	.866	1					
EC	.643	-.018	.059	.130	.470	.476	.643	.825	.166	.130	.472	.383	.527	1				
SE´	.792	-.121	.808	.262	.388	.175	.792	.675	.772	.262	.377	.068	.256	.267	1			
PI	.413	-.009	.744	.728	.658	.611	.413	.244	.688	.728	.647	.608	.576	.081	.403	1		
RC	.524	-.236	.461	.873	.832	.538	.524	.448	.431	.873	.830	.581	.467	.248	.497	.628	1	
AC	.421	-.106	.281	.674	.897	.941	.421	.361	.329	.674	.894	.962	.864	.444	.150	.645	.594	1

Tabla 10. *Matriz de correlación de indicadores.* Elaboración propia (2021)

3.5. Gestión de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento

Analizando la influencia que tiene la variable Gestión de Recursos Humanos sobre la variable gestión del conocimiento, ésta es positiva pero débil (0,545), lo que indica que es necesario reforzar ciertos indicadores de la variable gestión de los recursos humanos de manera que ésta logre que su influencia hacia la variable gestión del conocimiento sea más fuerte. Esto afianza lo discutido por González (2020), quien explica que la gestión del conocimiento consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de un modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácitos, de cada uno de los miembros de dicha institución que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución. Señalando, además, que el conocimiento es la única fuente segura de ventaja competitiva verdaderamente sostenible.

Como resumen, el coeficiente de Pearson para la relación entre las variables Gestión de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento es de 0,545 lo que indica que existe una correlación positiva débil, lo que se puede interpretar como que la influencia de la variable Gestión de Recursos Humanos es débil, aunque la correlación existe.

3.6. Gestión de Recursos Humanos e Innovación Organizacional

Los resultados muestran que los indicadores (SE), (IN) y (PR), poseen una correlación positiva media (0,539, 0,542 y 0,753 respectivamente). Esto puede interpretarse como que la seguridad en el empleo, los incentivos y las promociones pueden impulsar en los trabajadores la creación de ideas para la innovación con respecto al mercado.

En líneas generales, la variable Gestión de Recursos Humanos tiene una correlación positiva media (0,631) con la variable OI, lo cual indica que actualmente en la

empresa la gestión de recursos humanos necesita trabajar más en sus indicadores, especialmente (ED) para que los trabajadores intervengan con mayor contundencia en la innovación en la organización. Estos resultados nos indican, que la empresa no contrasta con Láscaris (2002), citado por González (2020), ya que para que ocurra la innovación se necesita más que la presencia del conocimiento o la capacidad misma de generar innovación potencial, se precisa de un trabajo conjunto de competitividad, estrategia y adaptabilidad.

Resumiendo, el coeficiente de Pearson para la relación entre las variables Gestión de Recursos Humanos y IO es de 0,631 lo que indica que existe una correlación positiva media, lo que se puede interpretar como que la influencia de la variable Gestión de Recursos Humanos sobre IO no es muy fuerte, aunque la correlación existe.

3.7. Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Organizacional

Los indicadores de la variable Gestión de Recursos Humanos que influyen en una correlación significativa con los indicadores de la variable OP, son (SE), (II), (IN), (PR) y (EM).

El indicador (EM) tiene correlación positiva significativa con los indicadores (EC), (PI), (RC) y (AC) de la variable OP. La correlación más significativa la tiene con el indicador (AC), la cual es muy fuerte (0,941), lo que indica que el trabajador empoderado en sus áreas de actividad se refleja de manera significativa en el aprendizaje y crecimiento de la organización.

En lo referido a los indicadores (PI) y (RC), la correlación positiva existente es media (0,611 y 0,538 respectivamente), reflejando así que el empoderamiento de los trabajadores en sus áreas de actividad se refleja en la mejora de los procesos internos y en las relaciones con el cliente.

Con relación a los indicadores (EC), la correlación positiva es débil (0,476), lo que indica que el empoderamiento de los trabajadores en sus áreas de actividad tiene algún aporte en la excelencia operativa.

Con respecto a la variable Gestión de Recursos Humanos, de acuerdo a los resultados, presenta una correlación positiva con la variable OP media (0,672), lo que refleja que la variable tiene alguna influencia en el desempeño de la organización, sin embargo, es necesario que sea reforzada principalmente en el indicador (ED), ya que ésta no posee correlación positiva significativa con ninguno de los indicadores de la variable Desempeño Organizacional.

3.8. Desempeño Organizacional desde la Gestión del Conocimiento y desde la Innovación de la Organización.

El enfoque basado en la gestión del conocimiento considera a las personas como el activo fundamental de las organizaciones y al conocimiento organizacional generado por ellas como la ventaja competitiva sostenible más importante. Esta perspectiva puede ser entendida como una nueva y verdadera orientación estratégica de las organizaciones, pasando a considerar el conocimiento como el más importante de sus recursos estratégicos y al aprendizaje como la principal de sus capacidades.

Todos los indicadores de la variable Innovación Organizacional tiene una correlación positiva con los indicadores de la variable Desempeño Organizacional. En lo que respecta al indicador (CO), éste tiene una correlación positiva considerable (0,792) con el indicador (SE), lo que señala que la creación del conocimiento general genera satisfacción en el empleado. Se tiene una correlación positiva media (0,668) con el indicador (PI), expresando así que la utilización del conocimiento tiene alguna influencia en la mejora de los procesos internos de la organización. Con respecto al indicador (RC), la correlación positiva existente es débil (0,431), por lo que la utilización del conocimiento no se ve reflejada en las relaciones con el cliente.

En lo que respecta a la variable Gestión de Conocimiento, tiene una correlación positiva considerable (0,766) con la variable OP. Esto indica que las actividades que se generan como innovación organizacional tienen una gran influencia en el desempeño de la organización.

Finalmente, el coeficiente de Pearson para la relación entre las variables Gestión de Recursos Humanos y PO es de 0,672 lo que indica que existe una correlación positiva media, lo que se puede interpretar como que la influencia de la variable Gestión de Recursos Humanos sobre PO no es muy fuerte, aunque la correlación existe.

3.9. Innovación Organizacional y Gestión del Conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1995), un modelo de Gestión de Conocimiento es una estructura organizacional que posibilita la creación y difusión de información clave de una manera sistemática y eficiente con el fin de lograr un mejor desempeño organizacional y mejorar sus ventajas competitivas. Agudelo y Valencia (2018), Pérez y Flores (2016), destacan la posibilidad de una organización en desarrollar capacidades para estructurar de manera ordenada y recurrente los procesos de creación, importación, difusión, circulación y aprovechamiento de la información a fin de tomar decisiones tendentes al incremento de valor en una empresa. De acuerdo con los resultados obtenidos, los indicadores de la variable Innovación Organizacional que tienen correlación positiva significativa con los indicadores de la variable Gestión de Conocimiento son (IP´) y (IM).

Por otro lado, el coeficiente de Pearson para la relación entre las variables Innovación Organizacional y Gestión de Conocimiento es de 0,491 lo que indica que existe una correlación positiva débil, lo que se puede interpretar como que la influencia de la variable Innovación Organizacional sobre Gestión de Conocimiento es débil, aunque la correlación existe. Deben afianzarse, lineamientos estratégicos

que permitan desarrollar de manera eficaz la innovación y la organización por medio de la gestión del conocimiento.

Todos los indicadores de la variable Innovación Organizacional influyen en una correlación significativa con los indicadores de la variable OP, excepto con el indicador (SE).

La correlación con los indicadores (EC) y (PI) es positiva media (0,527 y 0,576 respectivamente), por lo cual la innovación generada por el mercado afecta parcialmente a la excelencia operativa y a los procesos internos de la organización.

En lo que respecta a la variable Innovación Organizacional, tiene una correlación positiva considerable (0,888) con la variable Desempeño Organizacional, siendo ésta la correlación positiva más alta reflejada en el estudio. Esto indica que las actividades que se generan como innovación organizacional tienen una gran influencia en el desempeño de la organización.

Finalmente, el coeficiente de Pearson para la relación entre las variables Innovación Organizacional y Desempeño Organizacional es de 0,888 lo que indica que existe una correlación positiva considerable, lo que se puede interpretar como que la influencia de la variable Innovación Organizacional sobre Desempeño Organizacional es considerable. La empresa presenta evidencias de acuerdo con los encuestados de una clara utilización de la innovación organizacional para mantener un desarrollo organizacional

El punto 3 muestra que las variables de Gestión de Recursos Humanos permiten que los indicadores de la variable innovación Organizacional se implanten en la organización de manera más efectiva, de tal forma que se genera un impacto e influencia en la Gestión de Conocimiento de la empresa, logrando así que la Gestión de Conocimiento, que se encuentra encaminada a una buena implantación, posea una base sólida para que se mantenga en el tiempo.

En lo relacionado con las correlaciones, la variable Gestión de Recursos Humanos tiene correlaciones positivas medias con las variables Gestión de Conocimiento e Innovación Organizacional (0,545 y 0,631 respectivamente).

Siendo mayor la correlación con la variable Innovación Organizacional, se puede decir que los indicadores de Innovación Organizacional tendrán una mejor correlación con los indicadores de Gestión de Conocimiento, a medida que aumenta la correlación entre las variables Gestión de Recursos Humanos e Innovación Organizacional.

4. CONCLUSIONES

En la organización se evidencia que se inicia un proceso de implantación, aunque lento, de las variables de Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Conocimiento, Innovación Organizacional y Desempeño Organizacional.

En este sentido, el comportamiento de la variable Gestión de Recursos Humanos es predominado por el indicador intercambio de información (0,60) seguido por la seguridad en el empleo (0,45), siendo el indicador que se encuentra menos implantado el de la evaluación de desempeño (0,20). Por su parte, la Gestión de Conocimiento tiene una implantación equilibrada y es la mejor posicionada dentro de la organización (2,67), siendo el indicador con mayor fortaleza la utilización del conocimiento (1,05). Por otro lado, la variable Innovación Organizacional, es la menos fuerte dentro del grupo estudiado (2,13), aunque su implantación es equilibrada con respecto a sus indicadores. En lo relacionado con la variable desempeño Organizacional, ésta se encuentra en proceso de implantación fuerte (2,64) y equilibrada en la organización, siendo el indicador más débil de procesos internos (2). Sin embargo, la variable Gestión del Conocimiento se evidencia fuerte en la organización, por lo que puede desarrollarse para facilitar y mejorar el progreso organizacional, individual, personal y profesional, ejerciendo un papel importante para el proceso de toma de decisiones y actuar con base sobre la toma

de decisiones, siendo estas, las que permiten el desarrollo económico a fin de obtener un beneficio en un plazo determinado.

Las hipótesis planteadas:

- H1: La gestión de Recursos Humanos afecta el desempeño de la Gestión del Conocimiento. Claramente los resultados nos indican la influencia que predomina en la gestión de recursos humanos para el desempeño de la Gestión del conocimiento en la organización.
- H2: La gestión de Recursos Humanos afecta el desempeño de la Innovación Organizacional. Esta hipótesis queda evidenciada en los efectos que demuestran los encuestados al recibir motivación para la utilización de la innovación en la empresa.
- H3: La Gestión de Recursos Humanos afecta el Desempeño Organizacional. Sí es cierto, ya que, como lo indica Enríquez (2019), el Desarrollo Organizacional es el fortalecimiento de los procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos. Lo que es importante para la gestión de recursos humanos es aplicar estrategias que le permitan alcanzar el Desarrollo Organizacional, que representa el esfuerzo planeado y sustentado para aplicar a los procesos en búsqueda del perfeccionamiento de un sistema, utilizando los métodos auto analíticos y de reflexión.
- H4: La gestión de Recursos Humanos ejerce acciones de mediación entre la gestión del conocimiento y la innovación organizacional. También evidencia el efecto de las acciones que ejerce para la mediación tanto de la gestión del conocimiento como en la innovación organizacional.

La realización de esta investigación pone de manifiesto que las organizaciones que se encuentran relacionadas con el Estado, especialmente en ambientes como el presente en Venezuela, implican una interpretación de las variables de estudio con un enfoque diferente. Así, Gestión del Conocimiento es una disciplina empresarial

que promueve la generación, organización y transmisión de los activos intangibles que generan valor para una organización. La mayoría de estos activos tienen que ver con procesos relacionados con el conocimiento y con la estimulación de actitudes innovadoras.

Como activo intelectual, el conocimiento es parte de una cultura orientada a producir y difundir nuevas ideas en la organización. No se trata solamente de reconocer el saber, sino también de asumir la importancia del capital intelectual para el crecimiento de la organización.

La principal herramienta para que se dé la gestión del conocimiento es la estimulación del aprendizaje organizacional. Esta gestión permite aumentar la eficiencia, la productividad y la rentabilidad mediante el uso de herramientas de soporte tecnológico que facilitan que se comparta conocimiento dentro de la organización y así se genere conocimiento nuevo.

5. BIBLIOGRAFÍA

Abd Rahman, A., Ng, S., Sambasivan, M., & Wong, F. (2013). Training and Organizational Effectiveness: Moderating Role of Knowledge Management Process. *European Journal of Training and Development, 37*(5), 472-488. http://dx.doi.org/10.1108/03090591311327295

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 107–136.

Al-Tit, Ahmad,A.,& Nakhleh, H.(2014). The Role of E-Marketing in the Development of Internet User Attitudes toward Tourist Sites in Saudi Arabia. *Journal of Administrative and Economic Sciences, 7*(2), 25-44.

Al-Tit, Ahmad, A. (2014). *Integration of Human Resources Management Practices and Operations Management and Its Impact on the Productivity and*

Profitability of Jordanian Manufacturing Companies (Quantitative Approach). Unpublished Ph.D Dissertation, Lebanon: Jinan University. http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.2027.5047

Al-Tit, Ahmad, A., & Hunitie, M. (2015). The Mediating Effect of Employee Engagement between Its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Research, 7*(5), 47-62. http://dx.doi.org/10.5296/ jmr.v7i5.8048

Amin, M., Ismail, W., Rasid, S., & Selemani, R. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Performance. *The TQM Journal, 26*(2), 125-142. http://dx.doi.org/10.1108/TQM-10-2011-0062

Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does Knowledge Management Really Matter? Linking Knowledge Management Practices, Competitiveness and Economic Performance. *Journal of Knowledge Management, 16*(4), 617-636. http://dx.doi.org/10.1108/13673271211246185

Angulo Rincón, Rosalva. *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral.* Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga, 2017

Artiles, Sara, y Maybelis Pumar. *Gestión del Conocimiento: Elementos para mejorar el proceso de identificación en las Organizaciones.* ISSN 2255-5684, 2013

Balthazard, P., Cooke, R., & Potter, R. (2006). Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioral Norms that form Organizational Culture and Drive Performance. *Journal of Managerial Psychology, 21*(8), 709-732.http://dx.doi.org/10.1108/02683940610713253

Beugelsdijk, S., 2008. Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies 29* (6), 821–847.

Chang, C.,& Lin, T. (2015). The Role of Organizational Culture in the Knowledge Management Process. Journal of Knowledge Management, 19(3), 433-455. http://dx.doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353

Chiang, H., Han, T., & Chuang, J. (2011). The Relationship between High-Commitment HRM and Knowledge-Sharing Behavior and Its Mediators. International Journal of Manpower, 32(5/6), 604-622. http://dx.doi.org/ 10.1108 /01437721111158224

Chan, S., & Mak, W. (2012). High Performance Human Resource Practices and Organizational Performance: The Mediating Role of Occupational Safety and Health. Journal of Chinese Human Resources Management, 3(2), 136-150. http://dx.doi.org/10.1108/20408001211279238

Chand, M., & Katou, A. (2007). The impact of HRM Practices on Organizational Performance in the Indian Hotel Industry. Employee Relations, 29(6), 576-594. http://dx.doi.org/10.1108/01425450710826096

Chong, A., Chan, F., Ooi, K., & Sim, J. (2011). Can Malaysian Firms Improve Organizational/ Innovation Performance Via SCM? Industrial Management & Data Systems, 111(3), 410-431. http://dx.doi.org/10.1108/ 02635571111118288

Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1983). Level V: Organizational Culture Inventory (Form I). Plymouth, MI: Human Synergistics.

Damanpour, F., Gopalakrishnan, S., 1998. Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management* 15, 1–17.

Darroch, J. (2005). Knowledge Management, Innovation and Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3),101-115. http://dx.doi.org/ 10.1108/13673270510602809

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working knowledge. How organizations manage what they know. Boston, Ma: Harvard Business School Press.

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, 802–835.

Donate, M., & Guadamillas, F. (2011). Organizational Factors to Support Knowledge Management and Innovation. Journal of Knowledge Management, 15(6), 890-914.http://dx.doi.org/10.1108/13673271111179271

Edvardsson, I. (2008). HRM and Knowledge Management. Employee Relations, 30(5), 553-561. http://dx.doi.org/10.1108/01425450810888303

Enríquez M., Nataly (2020). Trabajo de grado: El Desarrollo Organizacional y el Trabajo en Equipo. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO. Ecuador. Titulo Ingenieria de Empresas.

Fong, C., Ooi, K., Lee, V., & Chong, A. (2011). HRM Practices and Knowledge Sharing: An Empirical Study. *International Journal of Manpower, 32*(5/6), 704-723. http://dx.doi.org/10.1108/01437721111158288

Guthrie, J.P., Spell, C., Nyamori, R., 2002. Correlates and consequences of high involvement management: The role of competitive strategy. The International Journal of Human Resource Management 13, 183–197.

Hashim, J. (2010). Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: The Islamic Perspective. *Personnel Review, 39*(6), 785-799. http://dx.doi.org/10.1108/00483481011075611

Hernández, Jorge (2020). Desarrollo Organizacional. Enfoque Lationamericano. Septiembre de 2020.

Ho, C. (2009). The Relationship between Knowledge Management Enablers and Performance. Industrial Management & Data Systems, 109(1), 98-117. http://dx.doi.org/10.1108/02635570910926618

Ho, L. (2008). What Affects Organizational Performance? The Linking of Learning and Knowledge Management. *Industrial Management & Data Systems, 108*(9),1234-1254. http://dx.doi.org/10.1108/02635570810914919

Hsiao, Y., Chen, C., & Chang, S. (2011). Knowledge Management Capacity and Organizational Performance: The Social Interaction View. International Journal of Manpower, 32(5/6), 645-660. http://dx.doi.org/10.1108/01437721111158242

Huselid, M.A., 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal 38, 635–672.

Inkinen, H., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge Management Practices and Innovation Performance inFinland. Baltic Journal of Management, 10(4). http://dx.doi.org/10.1108/BJM-10-2014-0178

Ibarra y Carmona (2017) El éxito de la gestión del talento humano. , 3ra. Edic, México.

Janssens, M., Steyaert, C., 2009. HRM and performance: A plea for reflexivity in HRMstudies. Journal of Management Studies 46, 143–155.

LAM, Alice (2019). Organizational innovation. Brunel Business School, Brunel University, BSBM Working Papers, Uxbridge, Vol. 1, No. 2, 8-45.

Lee, S., & Yu, K. (2004). Corporate Culture and Organizational Performance. Journal of Managerial Psychology, 19(4), 340-359. http://dx.doi.org/10.1108/02683940410537927

Mahmoudsalehi, M., & Moradkhannejad, R. (2012). How Knowledge Management is Affected by Organizational Structure. The Learning Organization, 19(6), 518-528. http://dx.doi.org/10.1108/09696471211266974

Martínez, (2016) Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Santa Clara: UCLV. Informe final de investigación concluida.

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora del conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Oxford University Press.

Paauwe, J., 2009. HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. Journal of Management Studies 46, 123–142. La empresa y el entorno.

Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2020). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora. Interciencia 31:570-576. (2006)

Rojas, M. (2017) Universidad de Málaga. Recuperado de http://hdl.handle.net/10630/13602.

Sani, G., Zamora, B. & Moscoso, N. (2017). Diseño de manual de procedimientos de mejora para la gestion de talento humano en la empresa MASTERSOFT S.A, Guayaquil. (Tesis presentada como requisito para optar por el título de ingeniería comercial). Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Theriou, J., & Chatzoglou, P. (2008). Enhancing Performance through Best HRM Practices, Organizational Learning and Knowledge Management: A Conceptual Framework. *European Business Review, 20*(3), 185-207. http://dx.doi.org/10.1108/09555340810871400

Valencia, M. (2018). Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito. (Tesis de Maestría en Dirección de Empresas). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar)

Wu, I., & Chen, J. (2014). Knowledge Management Driven Firm Performance: The Roles of Business Process Capabilities and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management, 18*(6), 1141-1164. http://dx.doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0192

ANEXO

Buenos días/tardes:

Me dirijo a usted para solicitarle el llenado del cuestionario que se adjunta a continuación, con la mayor sinceridad posible. La finalidad de este es la de poder analizar la Gestión de Recursos Humanos, la Gestión del Conocimiento, Innovación Organizacional y el Desempeño Organizacional en FUNDACUPAZ.

No le tomará más de 15 minutos responder el cuestionario. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. No hay respuestas correctas ni incorrectas. La información que proporcione es muy importante para tomar decisiones y las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en el trabajo de investigación, pero nunca se comunicarán datos individuales.

INSTRUCCIONES

1. Marque con una (X) la opción que se ajuste a la realidad de la organización, según su consideración, a cada afirmación que se presenta.
2. Esta selección debe hacerse para cada una de las afirmaciones presentadas.
3. Las opciones de respuesta que se presentan son las siguientes:
   Muy de acuerdo: grado máximo de absoluta aceptación con respecto al enunciado del ítem.
   De acuerdo: grado inmediato inferior de aceptación al grado máximo (Muy de acuerdo) con respecto al enunciado del ítem.
   Ni de acuerdo / ni en desacuerdo: grado neutro o de indiferencia con respecto al enunciado del ítem.
   En desacuerdo: grado inmediatamente inferior al grado absoluto de rechazo (Muy en desacuerdo) con respecto al enunciado del ítem.
   Muy en desacuerdo: grado máximo de absoluto rechazo con respecto al enunciado del ítem.

   ¡¡¡Gracias por su participación!!!

Antigüedad en la Fundación FUNDACUPAZ (indicar en años): _____

ÍTEMS	OPCIONES				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Los mecanismos establecidos por la empresa para la seguridad en el empleo son adecuados.					
2. Los aspectos de seguridad en el trabajo empleados por la empresa generan confianza en el trabajador.					
3. La evaluación de desempeño la realiza el supervisor de manera objetiva.					
4. La matriz de evaluación de desempeño se enfoca en las actividades asignadas al puesto.					
5. Existen mecanismos de intercambio de información adecuados.					
6. Existe libertad para el intercambio de información hacia los superiores.					
7. La empresa tiene un programa de incentivos a los trabajadores acorde a sus resultados.					
8. Los incentivos de la empresa están orientados a la motivación de los trabajadores.					
9. Los trabajadores son promovidos según su competencia y formación.					
10. Los indicadores establecidos por la empresa para la promoción son claras y alcanzables.					
11. Los empleados sienten que tiene la autoridad de toma de decisión en su ámbito de trabajo.					
12. La opinión del trabajador en su ámbito de trabajo es tomada en cuenta para la toma de decisiones.					
13. La empresa permite el espacio para la creación del conocimiento.					
14. La empresa tiene establecido un programa de formación.					
15. La empresa tiene definidos los medios para el intercambio del conocimiento.					
16. El conocimiento es compartido por los empleados de la empresa.					
17. Los trabajadores tienen libertad de utilizar el conocimiento adquirido para el mejoramiento de su desempeño.					
18. La organización cuenta con mecanismos para la utilización del conocimiento.					
19. La organización continuamente estudia la posibilidad de nuevos productos.					
20. La organización promueve entre sus empleados las ideas para nuevos productos.					

21. En la organización se tiene establecido que los procesos pueden ser mejorados o cambiados de acuerdo a las necesidades.					
22. La organización promueve entre sus empleados la presentación de ideas para nuevos procesos.					
23. La organización continuamente revisa su estructura organizacional de manera que se adapte a las necesidades del momento.					
24. Los servicios que presta la empresa se diseñan de acuerdo a las necesidades del mercado.					
25. La organización mantiene una política de reducción de costos.					
26. La organización tiene establecida una estrategia organizacional, la cual es revisada continuamente.					
27. El trabajador se siente satisfecho.					
28. En la organización el clima organizacional es bueno.					
29. La organización cuenta con métodos y procedimientos internos para la ejecución de sus procesos.					
30. Los métodos y procedimientos internos son revisados y mejorados continuamente.					
31. La organización cuenta con mecanismos eficaces de comunicación con el cliente reconocidos por éste.					
32. El cliente se encuentra satisfecho con la prestación del servicio.					
33. La organización registra las lecciones aprendidas para el mejoramiento de sus procesos.					
34. La organización mejora continuamente sus procesos.					

LAS NUEVAS MEDIDAS DE IGUALDAD RETRIBUTIVA EN LAS EMPRESAS INTRODUCIDAS POR EL RD-LEY 6/2019

Fernando Barbancho Tovillas

Universidad de Barcelona. Facultad de Derecho. Departamento de Derecho Privado.

Email: fernando.barbancho@ub.edu

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar las novedades introducidas por el Gobierno en materia de igualdad retributiva mediante 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. Concretamente, se aborda el alcance de las nuevas obligaciones empresariales del registro retributivo y la auditoría retributiva, ésta dentro de los planes de igualdad, como principales medidas en materia de igualdad y transparencia retributiva para evitar la discriminación salarial por razón de género y luchar contra la "brecha salarial".

Palabras clave: Brecha salarial, Registro retributivo, Auditoría retributiva

Abstract:

The objective of this paper is to analyze the novelties introduced by the Government in terms of equal pay through Royal Decree-Law 6/2019, on March 1st, on urgent measures to guarantee equal treatment and opportunities between women and men in employment and occupation. Specifically, it addresses the scope of the new corporate obligations of the pay registration and the pay audit, which are part of the equality plans, as key measures in the area of equality matter and pay transparency to avoid gender-based wage discrimination and to combat the "pay gap"

Keywords: Pay gap, Pay registration, Pay audit

Introducción

En los llamados "viernes sociales" de marzo y abril de 2019[11], el Gobierno adoptó medidas en el ámbito del empleo, las relaciones laborales y la seguridad social. Pero sin duda alguna, las más relevantes se incluyeron en 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 (en adelante, RD-ley 6/2019)[12] y en el Real Decreto-Ley 8/2019, de 8 de marzo, de medidas urgentes de protección social y de lucha contra la precariedad laboral en la jornada de trabajo (en adelante, RD-ley 8/2019)[13], ya que modificaron aspectos generales de las relaciones laborales en España, además de otras materias. Si bien el RD-ley 8/2019 introdujo una nueva obligación de los empresarios en materia de tiempo de trabajo, consistente en un registro diario de la jornada ordinaria de trabajo[14], y que

---

[11] Se denominó "viernes sociales" a las medidas con un «efecto social» -sin precisar lo que es o no social- que adoptó el Gobierno –no en funciones- en las reuniones del Consejo de Ministros –entonces únicamente los viernes- desde el anuncio de la convocatoria de elecciones generales de 2019 -viernes 15 de febrero de 2019- hasta la celebración de las mismas -domingo 28 de abril de 2019-.

[12] Sobre el RD-ley 6/2019, v. ROJO TORRECILLA, E., "Estudio del 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", *El blog de Eduardo Rojo,* domingo, 10 de marzo de 2019: http://www.eduardorojotorrecilla.es/2019/03/estudio-del-real-decreto-ley-62019-de-1.html (si se me permite el comentario, blog de consulta obligatoria para cualquier operador en el ámbito del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social); BALLESTER PASTOR, M. A., "El RDL 6/2019 para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación: Dios y el diablo en la tierra del sol", *Femeris: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 2019, vol. 4, núm. 2 (dedicado a: La igualdad en el ámbito del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, editado en colaboración con la Asociación Española de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social), pp. 14-38; PASTOR MARTÍNEZ, A., "Las medidas laborales del 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: un paso hacia la efectividad de la igualdad de trato y de oportunidades desde la corresponsabilidad", *IUSlabor*, 2019, núm. 1: https://www.upf.edu/documents/3885005/224374284/4.Pastor.pdf/fc237263-43cf-12c8-b750-d3a88c2a0280.

[13] Sobre el RD-ley 8/2019, v. ROJO TORRECILLA, E., "Notas sobre el contenido del Real Decreto-ley 8/2019, de 8 de marzo, de medidas urgentes de protección social y de lucha contra la precariedad laboral en la jornada de trabajo.", El blog de Eduardo Rojo, viernes, 15 de marzo de 2019: http://www.eduardorojotorrecilla.es/2019/03/notas-sobre-el-contenido-del-real.html.

[14] Este registro se incorporó como medida de lucha contra la precariedad laboral en la jornada de trabajo para «*garantizar el cumplimiento de los límites en materia de jornada, de crear un marco de seguridad jurídica tanto para las personas trabajadoras como para las empresas y de posibilitar el control por parte de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social*».

El art. 10. Dos del RD-ley 8/2019 –dentro del Capítulo III sobre «Medidas de lucha contra la precariedad laboral en la jornada de trabajo»- añadió un nuevo apartado en el art. 34 TRLET/2015 –precepto que ya se había modificado sólo una semana antes por el RD-ley 6/2019 al modificar su apartado 8- dedicado a la jornada para incorporar el registro diario de la jornada:

se convirtió en la "medida estrella" o "medida mediática" más relevante en materia laboral de las modificaciones incorporadas por ambos RRDD-leyes[15] (y que tanta "polvareda" levantó a nivel social y, especialmente, entre los operadores de las relaciones laborales -"azuzada" por la actuación del Gobierno durante los días posteriores a la entrada en vigor de esta nueva obligación empresarial tras los dos meses de *vacatio legis* que estableció el RD-ley 8/2019[16]), el RD-ley 6/2019 tenía como objetivo dar un paso más hacia la plena igualdad, y dedicó «*7 artículos que se corresponden con la modificación de siete normas con rango de ley que inciden de*

«9. La empresa garantizará el registro diario de jornada, que deberá incluir el horario concreto de inicio y finalización de la jornada de trabajo de cada persona trabajadora, sin perjuicio de la flexibilidad horaria que se establece en este artículo. Mediante negociación colectiva o acuerdo de empresa o, en su defecto, decisión del empresario previa consulta con los representantes legales de los trabajadores en la empresa, se organizará y documentará este registro de jornada. La empresa conservará los registros a que se refiere este precepto durante cuatro años y permanecerán a disposición de las personas trabajadoras, de sus representantes legales y de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.».

[15] Sobre los RRDD-leyes 6/2019 y 8/2019, v. MOLINA NAVARRETE, C., "¿«Espíritu social», «técnica maquiavélica»?: el «derecho» que queda de las «leyes de viernes social» al desvanecerse su «humo político*»", Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 2019, núm. 433, pp. 5-27.

[16] Según la Disposición Final –en adelante, Disp. Final- Sexta del RD-ley 8/2019, éste entraba en vigor –con carácter general- el día siguiente al de su publicación en el BOE –que fue el 12 de marzo de 2019-, esto es, el 13 de marzo de 2019. No obstante, el nuevo registro diario de la jornada ordinaria de trabajo del art. 34.9 TRLET/2015 sería «*de aplicación a los dos meses de su publicación*» en el BOE. Así, tanto el registro diario de la jornada ordinaria como su correspondiente infracción eran aplicables desde el domingo 12 de mayo de 2019.

Tras estos dos meses de *vacatio legis*, por una parte, el entonces Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (en adelante, MITRAMISS) publicó, el día 13 de mayo de 2019, la "Guía sobre el registro de jornada", en la que daba respuesta a una serie de preguntas sobre el registro diario de la jornada ordinaria, para «*facilitar su aplicación práctica*», pero «*a efectos meramente informativos*». Por otra parte, se debe recordar que el día 14 de mayo de 2019 se hizo pública la sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (en adelante, STJUE) de 14 de mayo de 2019 –Gran Sala- (en el asunto C-55/18, que resolvió la petición de decisión prejudicial que planteó la Sala de lo Social de la Audiencia Nacional en el asunto CCOO *v/s* Deutsche Bank), en la que declaró que es contraria al Derecho de la Unión Europea la inexistencia de un sistema que permita computar la jornada laboral diaria realizada por cada trabajador, asumiendo las Conclusiones del Abogado General del TJUE que se utilizaron en el RD-ley 8/2019 para justificar la introducción de la obligación empresarial del registro diario de la jornada. Y, por último, la Dirección del Organismo Estatal Inspección de Trabajo y Seguridad Social publicó, el 10 de junio de 2019, el "Criterio técnico 101/2019, sobre actuación de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en materia de registro de jornada".

Sobre este "periplo" del registro diario de la jornada ordinaria de trabajo, especialmente lo acontecido en los días 12 –entrada en vigor de la obligación del registro diario de la jornada-, 13 –publicación de la Guía sobre el registro de jornada del MITRAMISS- y 14 de mayo –publicación de la STJUE sobre el asunto CCOO *v/s* Deutsche Bank-, v. ROJO TORRECILLA, E., "Registro obligatorio de la jornada diaria de trabajo a tiempo completo. 12, 13 y 14 de mayo de 2019: Tres días que cambiarán la vida laboral de muchas empresas en España. Atención especial a la sentencia del TJUE de 14 de mayo (asunto C-55/18)", El blog de Eduardo Rojo, martes, 14 de mayo de 2019: http://www.eduardorojotorrecilla.es/2019/05/registro-obligatorio-de-la-jornada.html.

forma directa en la igualdad entre mujeres y hombres»[17].De las modificaciones más relevantes en materia laboral introducidas por el RD-ley 6/2019 en el TRLET/2015[18], la igualdad de remuneración y no discriminación –directa o indirecta- por razón de sexo fue una de las más importantes, ya que se pretendía reforzar el principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, y, por tanto, de la no discriminación –directa o indirecta- por razón de sexo y de género[19].

Para motivar las modificaciones a efectos de «*establecer expresamente el derecho*

[17] Las siete normas con rango de ley modificadas fueron: la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE núm. 71, de 23 de marzo) –en adelante, LOIEMH-; el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (BOE núm. 255, de 24 de octubre) –en adelante, TRLET/2015-; el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (BOE núm. 261, de 31 de octubre) –en adelante, TRLEBEP/2015-; el Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social (BOE núm. 261, de 31 de octubre) –en adelante, TRLGSS/2015-; la Ley 2/2008, de 23 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2009 (BOE núm. 309, de 24 de diciembre); el Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social (BOE núm. 189, de 8 de agosto) –en adelante, TRLISOS/2000-; y la Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo (BOE núm. 166, de 12 de julio). Además, el RD-ley 6/2019 recuperó la financiación de las cuotas del convenio especial de los cuidadores no profesionales de las personas en situación de dependencia.

[18] El RD-ley 6/2019 también introdujo nuevos derechos de las personas trabajadoras para reforzar el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Así, teniendo presente el ejercicio de los derechos de corresponsabilidad de mujeres y hombres en las obligaciones familiares para que ahondase en la conciliación de la vida laboral y personal-familiar, incorporó modificaciones relevantes en el TRLET/2015 respecto de la adaptación de la duración y distribución de la jornada de trabajo en la ordenación del tiempo de trabajo y en la forma de prestación del trabajo, que afectaba también a permisos y reducciones de jornada por motivos familiares (cuidado del lactante), y –de forma sustancial- a la suspensión del contrato de trabajo por nacimiento (que vino a agrupar las anteriores causas de suspensión por maternidad y paternidad).

[19] Sobre igualdad y no discriminación por razón de género y no discriminación retributiva por razón de género, v., por todos, QUINTANILLA NAVARRO, B., *Discriminación retributiva: diferencias salariales por razón de sexo*, Marcial Pons, Madrid, 1996, 335 páginas; SALDAÑA VALDERAS, E., *Discriminación retributiva en función del género. Un análisis técnico y jurídico*, Mergablum, Sevilla, 2004, 400 páginas; CABEZA PEREIRO, J., "La discriminación retributiva por razón de sexo como paradigma de discriminación sistémica", *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, 2011, núm. 25, pp. 79-98; BALLESTER PASTOR, M. A., *La discriminación retributiva por razón de sexo. Brecha salarial y desigualdades de género en el mercado de trabajo*, Bomarzo, Albacete, 2018, 87 páginas; LÓPEZ BALAGUER, M. y RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, E., "La discriminación retributiva por razón de sexo", *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 2019, núm. 431, pp. 41-74; RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, M. L., "Igualdad salarial en la sociedad 4.0", *Boletín de Igualdad en la Empresa -BIE-*, 2019, núm. 50: 22 de febrero, Día de la Igualdad Salarial, pp. 12-15; FABREGAT MONFORT, G.: "Criterios y sistemas de promoción profesional y ascensos y no discriminación por razón de género", Femeris: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género, 2021, vol. 6, núm. 2, págs. 12-33; MARÍN MALO, M.: "Discriminación salarial indirecta y los sistemas de valoración de puestos de trabajo", Femeris: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género, 2021, vol. 6, núm. 2, págs. 34-60; GARCÍA GIL, M. B.: "Valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género", Femeris: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género, 2021, vol. 6, núm. 2, págs. 61-83; ; GARCÍA GIL, M. B.: "Aspectos significativos de la condición de género en el sistema de clasificación profesional", Revista Aranzadi Doctrinal, 2021, núm. 6; POQUET CATALÁ, R.: "¿Avances en la lucha contra la discriminación salarial por razón de sexo?", Femeris: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género, 2021, vol. 6, núm. 2, págs. 118-143.

del trabajador a la remuneración correspondiente a su trabajo, planteando la igualdad de remuneración sin discriminación», el RD-ley 6/2019 mencionaba la Constitución Española (en adelante, CE) y algunas normas de Derecho Comunitario[20], destacando la Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (–refundido-, DOUE L 204/23, de 26 de junio) y la Recomendación de la Comisión de 7 de marzo de 2014, sobre el refuerzo del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres a través de la transparencia[21].

Pues bien, ahora se analizan las medidas que se establecieron para las empresas privadas en materia de igualdad y transparencia retributiva para evitar la discriminación salarial por razón de género y luchar contra la "brecha salarial" [22], y

---

[20] Concretamente, los arts. 9.2 y 14 CE; los arts. 2 y 3.2 del Tratado de la Unión Europea [versión consolidada de 2016 –Diario Oficial de la Unión Europea (en adelante, DOUE) 2016/C 202/1, de 7 de junio de 2016-]; los arts. 21 y 23 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (versión consolidada de 2016 -DOUE 2016/C 202/2, de 7 de junio de 2016-).

[21] Ahora bien, si el Gobierno quería motivar y justificar las modificaciones en materia de igualdad de remuneración por razón de sexo, debería haber hecho –al menos- referencia a otras –no pocas- normas e instrumentos internacionales –básicamente de Naciones Unidas, de la Organización Internacional del Trabajo (en adelante, OIT) y del Consejo de Europa- y del Derecho de la Unión Europea, con especial mención a la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (en adelante, TJUE) y, a su vez, recordar los arts. 4.2.c) y 17 TRLET/2015. Dada la extensión de este artículo, se ha omitido la referencia a toda esa amplia normativa y jurisprudencia, por lo que me remito en materia de Naciones Unidas y OIT a LOUSADA AROCHENA, J. F., "La igualdad retributiva de mujeres y hombres en la acción de Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo", Documentación laboral, 2018, núm. 115, fascículo 3 dedicado a: 8 de Marzo. Igualdad de las mujeres, pp. 33-51; sobre la OIT, a GARCÍA VIÑA, J. y BURRIEL RODRÍGUEZ-DIOSDADO, P.: La igualdad de remuneración-salarios-protección de los salarios", *Revista del Ministerio de Empleo y Seguridad Social*, 2014, núm. 112, pp. 97-127; sobre la Unión Europea, a BALLESTER PASTOR, M. A., "La discriminación retributiva por razón de sexo en la Unión Europea", *Documentación Laboral*, 2018, núm. 115, fascículo 3 dedicado a: 8 de Marzo. Igualdad de las mujeres, pp. 13-31, *Boletín de Igualdad en la Empresa* -BIE-, 2019, núm. 52: 9 de mayo, Día de Europa y COMISIÓN EUROPEA: *Cómo combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres en la Unión Europea*, Servicio de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo, 2014, 28 páginas (http://www.inmujer.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE1460.pdf).

[22] Téngase en cuenta que el "Plan Director por un Trabajo Digno 2018-2019-2020" (aprobado por Acuerdo del Consejo de Ministros de 27 de julio de 2018 -publicado por la Resolución de 27 de julio de 2018, de la Subsecretaría del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, BOE núm. 182, de 28 de julio- «*como principal herramienta, desde las competencias de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, para hacer frente a los problemas más graves de nuestro mercado laboral en la actual etapa de salida de la última crisis económica*», constituyendo la precariedad laboral «*una de las principales preocupaciones de la sociedad española en este momento*») incluía entre sus objetivos de actuación preferente la discriminación salarial por razón de género –brecha salarial- y los excesos de jornadas y horas extraordinarias no pagadas ni compensadas.

que afectaron, por una parte, a la consideración de «trabajo de igual valor», a la clasificación profesional y a un nuevo registro retributivo que deben tener las empresas -para lo que modificó el TRLET/2015-; y, por otra parte, a los planes de igualdad -para lo que se modificó la LOIEMH y el TRLISOS/2000-, incorporando en su contenido la auditoría retributiva.

De todas ellas, las más relevantes fueron el nuevo registro retributivo y a la auditoría retributiva. Pero, a diferencia de la obligación empresarial del registro diario de la jornada ordinaria de trabajo introducida por el RD-ley 8/2019 (que entró en vigor el domingo 12 de mayo de 2019 –tras dos meses de *vacatio legis*-), la nueva obligación empresarial en materia de registro retributivo entró en vigor –en principio- el día siguiente al de la publicación del RD-ley 6/2019 en el BOE (que fue el 7 de marzo), esto es, el 8 de marzo de 2019 –fecha de entrada en vigor general del mismo-[23], pero no así la nueva obligación de incorporar la auditoría retributiva en los planes de igualdad, ya que se estableció una aplicación paulatina[24] de tres años en función del número de personas trabajadoras de las empresas a partir de la publicación del RD-ley 6/2019 –y no desde su entrada en vigor-.

1. El concepto de «trabajo de igual valor»

El RD-ley 6/2019 modificó la redacción del artículo 28 del TRLET/2015[25] para

---

Sobre este Plan, v. GARCÍA-PERROTE, I. y MERCADER UGUINA, J. R. "Plan estratégico de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social para el periodo 2018-2020: respuestas para nuevas realidades", *Revista de Información Laboral*, 2018, núm. 5, editorial; CABERO MORÁN, E., "El Plan Director por un Trabajo Digno 2018-2019-2020: objetivos y medidas", *Trabajo y Derecho: nueva revista de actualidad y relaciones laborales*, 2018, núm. 46, pp. 103-107.

[23] Según la Disp. Final Segunda del RD-ley 6/2019, sobre su «Entrada en vigor»:

"1. El presente real decreto-ley entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el «Boletín Oficial del Estado»".

[24] El art. 1. Tres del RD-ley introdujo una nueva Disposición Transitoria –en adelante, Disp. Trans.- Décima segunda en la LOIEMH: «*Disposición transitoria décima segunda. Aplicación paulatina de los artículos 45 y 46 en la redacción 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*».

[25] El art. 28 TRLET/2015 –con la rúbrica «Igualdad de remuneración por razón de sexo»- establecía que «*El empresario está obligado a pagar por la prestación de un trabajo de igual valor la misma retribución, satisfecha directa o indirectamente, y cualquiera que sea la naturaleza de la misma, salarial o extrasalarial, sin que pueda producirse discriminación alguna por*

incorporar -en un nuevo párrafo segundo de su nuevo apartado 1- cuándo un trabajo tiene igual valor que otro. Así,

> *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.*

Esta definición de «*trabajo de igual valor*»[26] se fundamenta en la Recomendación de la Comisión Europea de 7 de marzo de 2014[27] y es una traslación de la jurisprudencia consolidada del TJUE sobre el principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres para un mismo trabajo, según la cual «*unos trabajadores ejercen el mismo trabajo o un trabajo de igual valor si, habida cuenta de un conjunto de factores, como la naturaleza del trabajo, las condiciones de formación y las condiciones laborales, puede considerarse que dichos trabajadores se encuentran en una situación comparable*»[28].

---

razón de sexo en ninguno de los elementos o condiciones de aquella».

Este párrafo único se convirtió en el primer párrafo del apartado 1, al que se añadió un segundo párrafo y se adicionaron los nuevos apartados 2 y 3.

[26] No se recogía ni en el TRLET/2015 ni en la Directiva 2006/54/CE, cuyo art. 4 -bajo la rúbrica «Prohibición de discriminación»- establece que «*Para un mismo trabajo o para un trabajo al que se atribuye un mismo valor, se eliminará la discriminación directa e indirecta por razón de sexo en el conjunto de los elementos y condiciones de retribución". No obstante, en el Considerando (9) de la Directiva se dice que "De conformidad con la jurisprudencia consolidada del Tribunal de Justicia, para apreciar si unos trabajadores realizan un mismo trabajo o un trabajo al que se puede atribuir un mismo valor, debe comprobarse si, habida cuenta de un conjunto de factores, como la naturaleza del trabajo, las condiciones de formación y las condiciones laborales, puede considerarse que dichos trabajadores se encuentran en una situación comparable*».

[27] El punto 10 -«Concepto de trabajo de igual valor»- del apartado II –«Transparencia salarial»- recoge que "*En consonancia con la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, los Estados miembros deberán precisar en su legislación el concepto de «trabajo de igual valor». El valor del trabajo deberá evaluarse y compararse utilizando criterios objetivos tales como los requisitos educativos, profesionales y de formación, la cualificación, el esfuerzo y la responsabilidad, los trabajos realizados y la naturaleza de las tareas en cuestión*". Pero el Parlamento Europeo ya había recomendado a la Comisión Europea que era importante definir más detalladamente el concepto de «*trabajo del mismo valor*» y los criterios en los que debe basarse el concepto del «*valor del trabajo*» (Recomendaciones 1 y 3.1 de la Resolución del Parlamento Europeo de 24 de mayo de 2012).

[28] Jurisprudencia consolidada que se recoge en la sentencia del TJUE –en adelante, STJUE- (Sala Tercera) de 28 de febrero de 2013, asunto C-427/11, Kenny y otros (DOUE, núm. 2013/C 114/18) y aunque se basa en el art. 114 del Tratado Constitutivo

Con la finalidad de dar instrumentos para evitar la discriminación retributiva por razón de género, el Gobierno no hizo más que transponer la doctrina jurisprudencial del TJUE sobre qué se entiende por «*trabajo de igual valor*» en el texto del artículo 28 TRLET/2015[29], que ya venía aplicándose por nuestros tribunales de justicia[30]. Por tanto, no incorporó -realmente- ninguna novedad en nuestro ordenamiento jurídico, como tampoco la adición del nuevo apartado 3 del artículo 9 TRLET/2015, según el cual en caso de nulidad del contrato de trabajo «*por discriminación salarial por razón de sexo, el trabajador tendrá derecho a la retribución correspondiente al trabajo igual o de igual valor*».

2. Nuevos criterios en la definición de grupos profesionales en el sistema de clasificación profesional

Esa definición de «*trabajo de igual valor*» debe tenerse en cuenta en los criterios y sistemas que se utilicen en la definición de los grupos profesionales, que debe estar presente en los sistemas de clasificación profesional, ya que obligatoriamente

---

de la Comunidad Europea (antiguo artículo 119) y en el art. 1 de la Directiva 75/117/CEE, hoy debe entenderse referida al art. 157 Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (antiguo art. 141 TCE) y al art. 4 de la Directiva 2006/54/CE.

[29] Sobre la discriminación retributiva por razón de género y trabajo de igual valor, v. LÓPEZ CUMBRE, L., "Lección 26. El salario (II)", *Derecho del Trabajo*, Aranzadi, Pamplona, 2018, 10ª edición, pp. 899-903, para quien «*El concepto de igual retribución para un trabajo de igual valor significa que si una mujer desempeña un trabajo que exige el mismo esfuerzo que el de un hombre, aunque el trabajo sea diferente, deberá recibir el mismo salario y las mismas prestaciones*»", y que, además, recuerda «*la ya consolidada jurisprudencia del Tribunal Constitucional (con sus históricas decisiones 58/1994, 145/1991, 147/1995 ó 250/2000, entre otras)*».

[30] V. LOUSADA AROCHENA, J. F., Jurisprudencia española sobre igualdad retributiva entre mujeres y hombres", *Nueva revista española de derecho del trabajo*, 2015, núm. 181, pp. 49-68.

Los órganos jurisdiccionales sociales ya vienen declarando desde hace años la existencia de discriminación retributiva por razón de sexo en los supuestos de trabajadoras que perciben una retribución inferior a sus compañeros –hombres- por el mismo trabajo y, a su vez, condenando a las empresas a indemnizar a las trabajadoras por los daños y perjuicios derivados de dicho trato discriminatorio. En este sentido, v., por todas, las sentencias del Tribunal Superior de Justicia –en adelante, SSTSJ- de Canarias/Santa Cruz de Tenerife (Sala Social) de 30 de enero de 2017 (ROJ: STSJ ICAN 3958/2017), de 2 de noviembre de 2017 (ROJ: STSJ ICAN 2805/2017) y de 17 de abril de 2018 (ROJ: STSJ ICAN 765/2018) sobre las camareras de pisos –conocidas como "Las Kellys"- [RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, M.L., "Discriminación salarial por razón de sexo y evaluación de los motivos que le sirven de coartada. STJ Canarias/Tenerife, de 2 Noviembre 2017 (AS 2017, 1956)", *Nueva Revista Española de Derecho del Trabajo*, 2018, núm. 210, pp. 195-202], la STSJ de Andalucía/Málaga (Sala Social), de 14 de febrero de 2018 (ROJ: STSJ AND 7/2018) y la sentencia del Juzgado de lo Social –en adelante, SJS- núm. 1 de Almería, de 19 de noviembre de 2018.

deben realizarse por medio de grupos profesionales[31].

El RD-ley 6/2019 modificó el artículo 22.3 del TRLET/2015 –sobre cómo realizar la definición de grupos profesionales- para añadir que esos criterios y sistemas –con ausencia de toda discriminación, directa e indirecta, entre mujeres y hombres- deben estar «*basados en un análisis correlacional entre sesgos de género, puestos de trabajo, criterios de encuadramiento y retribuciones*», que, «*en todo caso, cumplirán con lo previsto en el artículo 28.1*».

Esta nueva concreción de los criterios y sistemas en la definición de los grupos profesionales es otro instrumento para evitar discriminaciones retributivas por razón de sexo, ya que el sistema de clasificación profesional se utiliza para la determinación de las retribuciones[32]. Así, los negociadores de los sistemas de clasificación profesional ya tienen establecidos los instrumentos necesarios para definir los grupos profesionales sin que comporte una posible discriminación retributiva por razón de sexo[33], pero habrá que ver cómo se concretan esos

---

[31] Según el art. 22.1 y 2 TRLET/2015: «*1. Mediante la negociación colectiva o, en su defecto, acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se establecerá el sistema de clasificación profesional de los trabajadores por medio de grupos profesionales.*

2. Se entenderá por grupo profesional el que agrupe unitariamente las aptitudes profesionales, titulaciones y contenido general de la prestación, y podrá incluir distintas tareas, funciones, especialidades profesionales o responsabilidades asignadas al trabajador.».

[32] En este sentido, el art. 4, párrafo segundo, de la Directiva 2006/54/CE establece que «*En particular, cuando se utilice un sistema de clasificación profesional para la determinación de las retribuciones, este sistema se basará en criterios comunes a los trabajadores de ambos sexos, y se establecerá de forma que excluya las discriminaciones por razón de sexo*».

En esta línea, el Parlamento Europeo recomendó a la Comisión Europea que los Estados miembros deberían introducir «*clasificaciones profesionales que respeten el principio de igualdad entre hombres y mujeres, lo que permitiría a empresarios y trabajadores determinar las posibles discriminaciones salariales basadas en definiciones sesgadas de las escalas salariales*», señalando los criterios en los que debe basarse una «*evaluación profesional no sexista*» (Recomendación 3.2 –sobre la Evaluación del trabajo y clasificación profesional- de la Resolución del Parlamento Europeo de 24 de mayo de 2012).

Por su parte, la Comisión Europea recomendó que «*Los Estados miembros deberán promover el desarrollo y uso de sistemas de evaluación y clasificación de empleos no sexistas, …, con el fin de evitar o detectar y abordar posibles discriminaciones salariales basadas en escalas salariales sexistas. En concreto, deben animar a los empresarios y a los interlocutores sociales a introducir sistemas de evaluación y clasificación de empleos no sexistas*» (punto 11- Sistemas de evaluación y clasificación de empleos- del apartado II –Transparencia salarial- de la Recomendación de la Comisión de 7 de marzo de 2014).

[33] El Acuerdo Interprofesional de Cataluña para los años 2018-2020 –en adelante, AIC 2018-2020 – (suscrito el 24 de julio de 2018, por parte de la representación empresarial por las asociaciones empresariales Fomento del Trabajo Nacional, por Pequeña y Mediana Empresa de Cataluña y la Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Cataluña, y por parte de la representación de las personas trabajadoras por los sindicatos Comisión Obrera Nacional de Cataluña y Unión General de Trabajadores de Cataluña –publicado en el Diario Oficial de la Generalitat de Cataluña –DOGC- del 7 de septiembre de 2018, mediante la Resolución TSF/2053/2018, de 4 de septiembre, del –entonces- Departamento de Trabajo, Asuntos Sociales y Familias de la Generalitat de Cataluña), en el apartado dedicado a «La brecha salarial» ya señalaba que las cláusulas de los convenios colectivos relacionadas o que incidan en la retribución se han de establecer siempre desde una perspectiva de género, por lo que recomendaba que: «1. *Acceso y clasificación profesional que no provoque un impacto negativo para las mujeres*»; «*2. Estructura salarial que no favorezca un impacto negativo para las mujeres*»; «*3. Valoración de puestos de*

"nuevos" criterios y sistemas para definir los grupos profesionales[34].

3. El registro retributivo como nueva obligación empresarial[35]

El RD-ley 6/2019 añadió dos nuevos apartados (el 2 y 3) al artículo 28 del TRLET/2015 para introducir la nueva obligación empresarial del registro retributivo, con una –posible- especificidad de su contenido en las empresas de 50 o más personas trabajadoras:

> *2. El empresario está 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.*
>
> *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.*
>
> *3. 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.*

---

trabajo que tengan en cuenta la perspectiva de género»; «*4. Complementos salariales que no generen discriminaciones indirectas*»; «*5. Promoción profesional en igualdad de condiciones*».

[34] Sobre clasificación profesional, sesgos discriminatorios y negociación colectiva, v. ALEMÁN PÁEZ, F. "Consideraciones teóricas sobre los elementos de la clasificación y los sistemas de encuadramiento: hacia una comprensión político-estructural de los sesgos discriminatorios por razón de sexo y género", *Clasificación profesional y discriminación por razón de sexo en la negociación colectiva: un análisis multi e intersectorial*, Madrid, Editorial Reus, 2017, pp. 17-74.

[35] Sobre el registro retributivo y el RD-ley 6/2019, v. BLÁZQUEZ AGUDO, E.M.: "El registro salarial: una simple obligación con una gran implicación", Femeris: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género, 2019, vol. 4, núm. 3, págs. 5-10; SÁEZ LARA. C.: "Registro salarial e igualdad retributiva entre mujeres y hombres tras el RDL 6/2019: una primera aproximación", Revista Derecho social y empresa, 2020, núm. 12 (ejemplar dedicado a: Reformas en materia de igualdad entre hombres y mujeres).

De esta nueva previsión legal sobre el registro retributivo, que según el RD-ley 6/2019 debía enmarcarse en el ámbito de la transparencia salarial como mecanismo de refuerzo del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres[36], se desprendían una serie de incógnitas sobre su aplicación concreta en las empresas, que se resumen a continuación:

a) Ámbito de aplicación del registro retributivo

Se daba a entender que el registro retributivo afecta a todas las empresas, independientemente de la dimensión de sus plantillas (incluido autónomos y autónomas con una única persona trabajadora), alcanzando a todas las personas trabajadoras de la empresa -que se incluyan en la definición contenida en el art. 1.1 TRLET/2015-, independientemente de la duración de los contratos de trabajo (indefinidos y temporales), del tipo de jornada (a tiempo completo y a tiempo parcial) y del tipo de relación laboral que tengan (ordinaria o especial).

Ahora bien, respecto de las relaciones laborales especiales, cabe plantearse si se incluyen todas, aunque de su regulación se deduzca lo contrario, como es el caso del personal de alta dirección[37] o del personal al servicio del hogar familiar[38] (pero no así de los abogados[39], los deportistas profesionales[40] o de "los representantes de

[36] V., por una parte, las recomendaciones «*3 -Derecho de los empleados a obtener información sobre los niveles salariales-*» y «*4 -Información sobre el salario-*» del apartado II sobre «*Transparencia salarial*» de la Recomendación de la Comisión Europea de 7 de marzo de 2014. Y, por otra parte, la Recomendación nº 2 sobre «*Análisis de la situación y transparencia de los resultados*» de la Resolución del Parlamento Europeo de 24 de mayo de 2012. Además, la Directiva 2006/54/CE establece –en el Capítulo 2 sobre «*Promoción de la igualdad de trato: diálogo*» del Título III «*Disposiciones horizontales*»- que «*deberá alentarse a los empresarios a presentar con una periodicidad adecuada a los empleados y/o a sus representantes información adecuada sobre la igualdad de trato de hombres y mujeres en la empresa*», y «*Esta información podrá incluir un inventario sobre la proporción de hombres y mujeres en los diferentes niveles de la organización, los salarios y las diferencias salariales entre hombres y mujeres, así como posibles medidas para mejorar la situación, determinadas en cooperación con los representantes de los trabajadores*».

[37] Según el art. 3. Dos del RD 1382/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección (BOE núm. 192, de 12 de agosto), el TRLET/2015 sólo se le aplica por remisión expresa del propio RD o se haga constar específicamente en el contrato o se trate de las garantías del salario de los arts. 27.2, 29, 32 y 33 TRLET/2015 (Disp. Adic. 5ª TRLET/2015).

[38]Según el art. 3.b) RD 1620/2011, de 14 de noviembre, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del servicio del hogar familiar (BOE núm. 277, de 17 de noviembre), es de aplicación supletoria la normativa laboral común –TRLET/2015- en lo que resulte compatible con las peculiaridades de carácter especial de esta relación y la principal peculiaridad de la misma –como se recoge en el párrafo segundo de su Preámbulo- es «*el ámbito donde se presta la actividad, el hogar familiar, tan vinculado a la intimidad personal y familiar y por completo ajeno y extraño al común denominador de las relaciones laborales, que se desenvuelven en entornos de actividad productiva presididos por los principios de la economía de mercado*».

[39] Según la Disp. Adic. 4ª RD 1331/2006, de 17 de noviembre, por el que se regula la relación laboral de carácter especial de los abogados que prestan servicios en despachos de abogados, individuales o colectivos (BOE núm. 276, de 18 de noviembre), en lo no regulado en el mismo es de aplicación supletoria el TRLET/2015 y el resto de normas laborales generales en cuanto

comercio”[41], por poner un ejemplo). A su vez, también se daba a entender que deba existir un único registro salarial de empresa que incluya todos los centros de trabajo, dentro -¿y fuera?- de España, ya que nada se decía sobre si debe o puede estar desagregado por centros de trabajo[42].

b) Contenido del registro retributivo: valores medios

La nueva obligación del registro retributivo consistiría en que el empresario debe calcular los «*valores medios*» de todos los conceptos retributivos, tanto salariales -salario base y complementos salariales- (art. 26.1 TRLET/2015) como extrasalariales (art. 26.2 TRLET/2015), sin concretar a qué se refiere con «*valores medios*». A su vez, no se hace referencia a que esas retribuciones sean satisfechas de forma directa o indirecta, a diferencia de lo previsto en el apartado 1 del artículo 28 TRLET/2015 respecto de la obligación del empresario de «*pagar por la prestación de un trabajo de igual valor la misma retribución, satisfecha directa o indirectamente, y cualquiera que sea la naturaleza de la misma, salarial o extrasalarial, sin que pueda producirse discriminación alguna por razón de sexo en ninguno de los elementos o condiciones de aquella.*».

Respecto de los «*valores medios*», por éstos se debe entender la media aritmética o promedio de todas las percepciones satisfechas -y no del conjunto de la masa salarial- sobre las cuantías realmente abonadas a las que tengan derecho las

---

no sean incompatibles con la naturaleza y características especiales de esta relación laboral, sin que las peculiaridades o especialidades que se recogen en su Preámbulo como justificativas de la regulación de esta relación laboral especial puedan evitar la aplicación del registro retributivo.

[40] Según el art. 21 RD 1006/1985, de 26 de junio, por el que se regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales (BOE núm. 153, de 27 de junio), en lo no regulado en el mismo es de aplicación supletoria el TRLET/2015 y el resto de normas laborales generales en cuanto no sean incompatibles con la naturaleza especial de esta relación laboral, sin que las peculiaridades que se recogen en su Preámbulo como justificativas de la regulación de esta relación laboral especial, que derivan de la práctica deportiva en sí, puedan evitar la aplicación del registro retributivo.

[41] Del RD 1438/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial de las personas que intervengan en operaciones mercantiles por cuenta de uno o más empresarios, sin asumir el riesgo y ventura de aquéllas (BOE núm. 195, de 15 de agosto), no se desprende la incompatibilidad de la aplicación del registro retributivo a esta relación laboral especial. Es más, en la medida que las comisiones sobre las operaciones en que intervienen pueden jugar o juegan un papel determinante, o como mínimo relevante, de sus retribuciones (art. 8), se hace más necesaria la aplicación del registro retributivo a efectos de poder controlar la existencia o no de discriminación salarial por razón de sexo.

[42] Cuestión relevante en la medida que una empresa puede aplicar diferentes cuantías salariales a los mismos grupos profesionales en función del centro de trabajo (p. ej. si se negocian convenios colectivos de centro de trabajo o acuerdos colectivos de centro que incidan en las retribuciones).

personas trabajadoras[43] (aunque si se "hila fino", en caso de una empresa o autónomo con una única persona trabajadora, no existirán «valores medios» o promedio, ya que el valor será único).

Estos «*valores medios*» deben estar «*desagregados por sexo y distribuidos por grupos profesionales, categorías profesionales o puestos de trabajo iguales o de igual valor*», para tratar de visualizar si se produce una "brecha salarial" en función de la clasificación profesional que se aplique en la empresa[44], si bien hay una ausencia relevante a efectos de recoger los valores medios, y es el tipo de jornada (a tiempo completo y a tiempo parcial).

Dada la finalidad y contenido del registro retributivo, los datos deben ser exactos y permanentemente actualizados, ya que las cuantías de las retribuciones pueden ser –o son- móviles, dadas las diversas vicisitudes que acontecen en las relaciones laborales[45].

Pero esta realidad, a la que se suma la existencia de conceptos retributivos variables (p. ej. comisiones, "*bonus*", indemnizaciones o suplidos, etc.), comporta que puedan no existir "valores medios exactos" o sólo existir en una fecha concreta.

Por eso, debe plantearse en qué momento puede -realmente- apreciarse la existencia de una "brecha salarial" derivada de los datos que refleje el registro retributivo, ya que el artículo 28.2 del TRLET/2015 no ha establecido un periodo de tiempo concreto para calcular los «*valores medios*» de las percepciones satisfechas

---

[43] En la Recomendación de la Comisión Europea de 7 de marzo de 2014, en su apartado II sobre "Transparencia salarial", en el punto 4 "Información sobre el salario", se establecía que «*Los Estados miembros deben establecer medidas que garanticen que los empleadores de empresas u organizaciones con al menos 50 trabajadores informen periódicamente a los trabajadores, a los representantes de los trabajadores y a los interlocutores sociales de* ***la remuneración media*** *por categoría de trabajador o puesto, desglosada por sexos.*» (la negrita es nuestra).

[44] Aunque el art. 22.1 TRLET/2015 establece que el sistema de clasificación profesional debe ser por grupos profesionales, en la medida que se negocia colectivamente puede concretarse y especificarse la composición de los grupos profesionales (y los convenios colectivos muestran una gran creatividad –se utilizan categorías profesionales, niveles, áreas, funciones o puestos de trabajo-). Por eso, se trata de adecuar el sistema de clasificación profesional que realmente se aplica en la empresa a la definición de trabajo de igual valor introducido en el art. 28.1, párrafo primero, TRLET/2015.

[45] Como puede ser la fecha de ingreso o de salida en la empresa, la duración de los contratos (indefinidos o temporales), el tipo de jornada (a tiempo completo o parcial), el momento de la prestación (p. ej. fijos-discontinuos), cómo se realiza la misma (p. ej. desplazamientos con dietas) y las diversas situaciones que se producen durante la relación laboral (p. ej. polivalencia funcional -art. 22.4 TRLET/2015-, movilidad funcional -art. 39 TRLET/2015-, modificaciones de la cuantía salarial -arts. 41 y 82.3 TRLET/2015-, revisión salarial de convenio colectivo, incremento del salario mínimo interprofesional –SMI-, permisos no retribuidos, suspensiones de contratos, ausencias injustificadas, ejercicio del derecho de huelga, etc…).

y así tener seguridad jurídica.

En principio, cabría pensar que el periodo de tiempo es el mes, ya que lo lógico sería que el registro retributivo se lleve en consonancia con la periodicidad del pago de las retribuciones[46] y se incorporen al mismo los «*valores medios*» cuando se abone la retribución (que puede coincidir o no con la documentación y entrega del recibo individual y justificativo del pago –"nómina"-, ya que se refiere a meses naturales[47]) que se realiza habitualmente de forma mensual[48].

Ahora bien, como hay conceptos de vencimiento superior al mes[49] y retribuciones irregulares, daría mayor seguridad jurídica que el periodo de tiempo fuera el año natural, ya que la retribución se fija realmente de forma anual y el periodo impositivo de los rendimientos del trabajo a efectos del IRPF es el año natural[50], no sin ciertos inconvenientes por situaciones (p. ej. revisiones retroactivas de convenios colectivos) o conceptos retributivos que se abonan -o superan- más allá del año natural (p. ej. "*bonus*", participación en beneficios, "*stock-options*", etc.), en consonancia con algunos ejemplos de la negociación colectiva -anteriores al RD-ley 6/2019- en materia de diagnóstico previo de situación de los planes de igualdad[51].

---

[46] Según el art. 29.1, párrafo primero, TRLET/2015, «*La liquidación y el pago del salario se harán puntual y documentalmente en la fecha y lugar convenidos o conforme a los usos y costumbres. El periodo de tiempo a que se refiere el abono de las retribuciones periódicas y regulares no podrá exceder de un mes.*».

[47] Art. 1.2 de la Orden de 27 de diciembre de 1994 por la que se aprueba el modelo de recibo individual de salarios (BOE núm. 11, de 13 de enero de 1995), que desarrolla el art. 29.1, párrafo tercero, TRLET/2015.

[48] A estos efectos, también daría seguridad jurídica el modelo 111 de autoliquidación de retenciones e ingresos a cuenta del IRPF sobre rendimientos del trabajo y de actividades económicas, premios y determinadas ganancias patrimoniales e imputaciones de renta (aprobado por la Orden EHA/586/2011, de 9 de marzo –BOE núm. 66, de 18 de marzo-), que debe presentarse por las empresas de forma mensual (a mes vencido) o trimestral (abril, julio, octubre y enero respecto del trimestre natural inmediato anterior).

[49] P. ej. las comisiones (según, el art. 28.2 TRLET/2015, «*El derecho al salario a comisión nacerá en el momento de realizarse y pagarse el negocio, la colocación o venta en que hubiera intervenido el trabajador, liquidándose y pagándose, salvo que se hubiese pactado otra cosa, al finalizar el año.*»).

[50] A estos efectos, el modelo 190 para la declaración del resumen anual de retenciones e ingresos a cuenta del IRPF sobre rendimientos del trabajo (aprobado la Orden EHA/3127/2009, de 10 de noviembre –BOE núm. 282, de 23 de noviembre-), que debe presentarse por las empresas en el mes de enero de cada año en relación con las cantidades retenidas y los ingresos a cuenta que correspondan al año inmediato anterior, daría mucha más seguridad jurídica.

[51] Se puede mencionar el V Acuerdo Laboral de ámbito estatal para el sector de hostelería -ALEH V- para los años 2015 a 2019 (suscrito, con fecha 25 de marzo de 2015, de una parte por las organizaciones empresariales Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos -CEHAT- y Federación Española de Hostelería -FEHR-, en representación de las empresas del sector, y, de otra, por las organizaciones sindicales Federación de Servicios para la Movilidad y el Consumo de UGT - SMC-UGT - y Federación de Servicios de CC.OO. - CC.OO.-Servicios -, en representación del colectivo laboral afectado –publicada en el BOE núm. 121, de 21 de mayo de 2015, mediante la Resolución de 6 de mayo de 2015, de la Dirección General de Empleo del –entonces- Ministerio de Empleo y Seguridad Social), cuyo Anexo II recoge -mediante acuerdo parcial de 13 de octubre de

c) Determinación de la "brecha salarial" y "brecha salarial tolerada"

La cuestión sobre el periodo para comprobar la existencia –o no- de "brecha salarial" adquiere máxima relevancia en relación con el nuevo apartado 3 del artículo 28 del TRLET/2015, ya que para calcular los «*valores medios*» se puede utilizar «*el conjunto de la masa salarial o la media de las percepciones satisfechas*» de forma indistinta -sin que se concrete o defina qué se entiende a estos efectos por «*masa salarial*»[52]-, a diferencia de lo que establece el apartado 2 del artículo 28 del TRLET/2015, que sólo habla de «*valores medios de los salarios, los complementos salariales y las percepciones extrasalariales*», y no precisa ningún

---

2020, las partes del ALEH V prorrogaron su vigencia hasta el 31 de diciembre de 2021 (publicado en el BOE núm. 307, de 23 de noviembre de 2020, mediante la Resolución de 11 de noviembre de 2020, de la Dirección General de Empleo del –actual- Ministerio de Trabajo y Economía Social)- una "Plantilla de diagnóstico de situación de igualdad entre mujeres y hombres en las empresas de hostelería", en la que se deben recoger los datos por centro de trabajo y con carácter global para toda la empresa, desagregados por sexo, relativos, entre otras cuestiones, a la "retribución media mensual", de la siguiente forma: «*Han de tomarse todas las retribuciones percibidas en el año, dividiéndolas por el número de días de permanencia del trabajador o trabajadora, para multiplicarlas por 30 días. Sumadas las cantidades de todos los trabajadores, de una parte, y de las trabajadoras de otra, se dividen por el número de éstos y éstas, obteniéndose el promedio de retribución mensual por sexos*».

[52] Cosa que sí hacen las LPGE respecto de las retribuciones –y su incremento- del personal laboral al servicio del sector público. Concretamente, el art. 18. Cuatro de la Ley 6/2018, de 3 de julio, de PGE para el año 2018 (BOE núm. 161, de 4 de julio) -vigente en el momento de aprobarse el RD-ley 6/2019, ya que se prorrogó al no haberse podido aprobar la LPGE para el año 2019-, al que se remitía el art. 23. Uno. Cuatro a efectos de la "definición de masa salarial" del personal laboral del sector público estatal, establecía que: «*Cuatro. La masa salarial del personal laboral, …, está integrada por el conjunto de las retribuciones salariales y extrasalariales y los gastos de acción social devengados por dicho personal en el año anterior, … .*

Se exceptúan, en todo caso:

a) Las prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social.

b) Las cotizaciones al sistema de la Seguridad Social a cargo del empleador.

c) Las indemnizaciones correspondientes a traslados, suspensiones o despidos.

d) Las indemnizaciones o suplidos por gastos que hubiera realizado el trabajador.

A este respecto, se considera que los gastos en concepto de acción social son beneficios, complementos o mejoras distintos a las contraprestaciones por el trabajo realizado cuya finalidad es satisfacer determinadas necesidades consecuencia de circunstancias personales de los trabajadores».

En cambio, el art. 18. Cuatro de la Ley 11/2020, de 30 de diciembre, de PGE para el año 2021 (BOE núm. 341, de 31 de diciembre), al que igualmente se remite el art. 23. Uno a efectos de la "definición de la masa salarial" del personal laboral del sector público estatal», ya no hace mención a los gastos de acción social, ya que establece: «*Cuatro. La masa salarial del personal laboral…, está integrada por el conjunto de las retribuciones salariales y extrasalariales devengadas por dicho personal en el año anterior.*

Se exceptúan, en todo caso:

a) Las prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social.

b) Las cotizaciones al sistema de la Seguridad Social a cargo del empleador.

c) Las indemnizaciones correspondientes a traslados, suspensiones o despidos.

d) Las indemnizaciones o suplidos por gastos que hubiera realizado el trabajador.»

periodo de tiempo para apreciar la diferencia retributiva –promedio de las retribuciones- por sexos del 25% o más.

Así, parece que el momento para apreciar la diferencia retributiva es cuando ésta se produzca y, entonces, el empresario debe justificar en el registro retributivo los motivos de la diferencia retributiva por causas ajenas al sexo. A su vez, parece que el Gobierno haya establecido una presunción *iuris tantum* o un nivel admisible -o tope- de desigualdad retributiva (25% en medianas y grandes empresas -de 50 o más personas trabajadoras-), dando así a entender que se admite una desigualdad retributiva aún mayor en pequeñas empresas y microempresas, ya que no se requiere del empresario ninguna justificación de esa diferencia retributiva en el registro retributivo, cuando estas empresas también tienen la obligación de tenerlo.

d) Determinación del registro retributivo

En cuanto a la clase de registro retributivo que debe llevar la empresa, el artículo 28.2 del TRLET/21015 no dice nada al respecto, como tampoco si debe -o no- intervenir la representación de las personas trabajadoras en la determinación del mismo.

Por tanto, debe entenderse que puede tratarse de un registro informático, electrónico o en cualquier otro soporte y la determinación del tipo de registro corresponde únicamente al empresario. Además, cabría entender que no es obligatoria la participación de la representación legal de las personas trabajadoras en la empresa, por cuanto el registro retributivo no encaja exactamente en ninguno de los supuestos de obligatoria consulta a la representación legal de las personas trabajadoras en la empresa (art. 64 TRLET/2015)[53] y -a diferencia del registro de la jornada- no se ha establecido que "*Mediante negociación colectiva o acuerdo de empresa o, en su defecto, decisión del empresario previa consulta con los*

[53] El art. 64 TRLET/2015 empieza diciendo que «*El comité de empresa tendrá derecho a ser informado y consultado por el empresario sobre aquellas cuestiones que puedan afectar a los trabajadores, así como sobre la situación de la empresa y la evolución del empleo en la misma, en los términos previstos en este artículo.*», entendiendo por "consulta" «*el intercambio de opiniones y la apertura de un diálogo entre el empresario y el comité de empresa sobre una cuestión determinada, incluyendo, en su caso, la emisión de informe previo por parte del mismo*» (párrafo segundo del apartado 1). Y en el contenido del mismo en cuanto a las materias objeto de consulta –apartado 5- no se incluye el registro retributivo.

representantes legales de los trabajadores en la empresa, se organizará y documentará".

A su vez, cabe señalar otro silencio –olvido o laguna- del Gobierno, como es la incidencia o afectación de la normativa en materia de protección de datos personales[54] respecto del registro retributivo. En la medida que los empresarios realizan tratamientos de datos personales de sus personas trabajadoras para el cumplimiento de obligaciones legales derivadas de la relación laboral[55], a efectos de la creación y llevanza del registro retributivo de la empresa es –fácilmente- comprensible que se utilicen datos de carácter personal de las personas trabajadoras, por lo que deberá ajustarse a las previsiones del RGPD y de la LOPDPGDD[56].

e) Acceso al registro retributivo de las personas trabajadoras y derechos de los representantes de las personas trabajadoras en las empresas

Esta es una de las cuestiones que más dudas plantea la modificación del artículo 28 del TRLET/2015 por el RD-ley 6/2019, cuando el nuevo párrafo segundo del nuevo

---

[54] Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos –en adelante, RGPD-, DOUE núm. 119, de 4 de mayo-); Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales –en adelante, LOPDPGDD- (BOE núm. 294, de 6 de diciembre); Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (BOE núm. 298, de 14 de diciembre), aunque derogada, con efectos de 7 de diciembre de 2018, se mantienes vigente determinados preceptos (según la Disp. Adic. 14ª, Disp. Trans. 4ª y Disp. Derogatoria única.1 LOPDPGDD); Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal (BOE núm. 17, de 19 de enero), en lo que no se oponga al RGPD y a la LOPDPGDD.

[55] Sobre el RGPD y su incidencia en el ámbito laboral: v. MIÑARRO YANINI, M., "Impacto del reglamento de protección de datos en las relaciones laborales: un –pretendido- «cambio cultural»", *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 2018, núm. 423, pp. 5-15; RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S., "El derecho de protección de datos personales en el contrato de trabajo: reflexiones a la luz del reglamento europeo*", Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 2018, núm. 423, pp. 19-62.

[56] En relación con esta cuestión, debe recordarse que el Tribunal Supremo (en adelante, TS) aplica y sostiene la doctrina constitucional según la cual «*la retribución o salario no es un dato personal ni íntimo susceptible de reserva para salvaguardar el respeto a la intimidad*» y que «*se trata de un elemento esencial del contrato de trabajo, de naturaleza contractual, laboral y profesional, no siendo necesario recabar el consentimiento previo del trabajador individual para que los representantes sindicales puedan acceder, en su caso, a dicho dato*» [STS (Sala 4ª) de 3 de mayo de 2011 (ROJ: STS 3279/2011) sobre el derecho de información de los representantes legales de los trabajadores en materia de copia básica de los contratos de trabajo, citando la STC 142/1993, de 23 de abril de 1993 (BOE núm. 127, de 28 de mayo) y la STS (4ª) de 19 de febrero de 2009 (ROJ: STS 1051/2009)], reiterada en la STS (4ª) de 26 de mayo de 2021 (ROJ: STS 2211/2021), que considera válido –a efectos de la copia básica del contrato de trabajo- que en el contrato se establezca la expresión "según pacto" o "salario mínimo del convenio" en lugar del salario real.

En relación con el acceso a la información de los delegados sindicales y los límites del derecho a la libertad sindical en virtud del derecho a la protección de datos personales, v. STS (3ª) de 9 de febrero de 2021 (ROJ: STS 427/2021) –en un asunto sobre solicitud de información y documentación en el ámbito del empleo público-.

apartado 2 de ese precepto dice «*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.*».

El acceso al registro retributivo se configura como un derecho de las personas trabajadoras, debiéndose enmarcar dentro del derecho básico de las personas trabajadoras a la información [art. 4.1.g) TRLET/2015], por lo que –*a priori*- parece que todas las personas trabajadoras de la empresa pueden acceder al mismo, independientemente del centro de trabajo al que estén adscritas y en el que presten servicios.

Sin embargo, el derecho de acceso debería reconocerse a las personas trabajadoras que estén incluidas en el mismo, ya que sería contradictorio que las personas trabajadoras que se entendiera que no computan a efectos de determinar los valores medios o promedio de las retribuciones pudieran acceder al registro retributivo (como podría ser el personal de alta dirección).

Pero el acceso de las personas trabajadoras al registro retributivo no se configura de manera directa, sino que se debe articular a través de la representación legal de las personas trabajadoras en las empresas, que incluye a los representantes unitarios –delegados de personal y comité de empresa- y a los representantes sindicales -delegados sindicales-[57].

Ahora bien, cabe plantearse si las personas trabajadoras pueden "utilizar" cualquier representante legal[58] que haya en la empresa o deben dirigirse -única y exclusivamente- a los que haya en su centro de trabajo y qué ocurre cuando en su

[57] A efectos de este "doble canal de representación" de las personas trabajadoras en la empresa, debe tenerse presente que los representantes unitarios representan a todas las personas trabajadoras de la empresa o centro de trabajo (Título II TRLET/2015, arts. 61 a 76) y los representantes sindicales representan a las personas trabajadoras afiliadas a un mismo sindicato en determinadas empresas o centros de trabajo [art. 10 Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto, de Libertad Sindical (BOE núm. 189, de 2 de agosto)- LOLS-].

[58] Cabe señalar que el personal de alta dirección no está representado por los representantes unitarios, en la medida que no participa ni como elector ni como elegible en las elecciones a los órganos de representación de los trabajadores en las empresas–"elecciones sindicales"- (art. 16 RD 1382/1985). Este es el motivo por el que el personal de alta dirección está excluido de la obligación empresarial de entregar la copia básica de los contratos de trabajo –que incluye en su contenido la retribución- a la representación legal de las personas trabajadoras (representantes unitarios –delegados de personal y comité de empresa- y sindicales –delegados sindicales-), que se sustituye por un deber de notificación (art. 8.4 TRLET/2015 –sobre la constitucionalidad de la copia básica de los contratos, v. STC 142/1993, de 22 de abril-).

centro de trabajo no haya representantes y en otros sí, o qué ocurre si no hay representación legal de las personas trabajadoras en la empresa[59].

Pues bien, debería interpretarse en sentido amplio y favorecedor del derecho individual de las personas trabajadoras, por lo que éstas podrían "utilizar los servicios" de cualquier representante legal de las personas trabajadoras que haya en la empresa -no únicamente los de su centro de trabajo-, y en los casos en los que haya representación legal en unos centros de trabajo y en otros no, las personas trabajadoras de estos últimos podrían dirigirse a los de cualquier otro centro de trabajo para acceder al registro retributivo.

Pero cuando no hay representación legal de las personas trabajadoras en la empresa, parece que se dejará sin efecto el derecho de las personas trabajadoras de acceso al registro retributivo, ya que se ha utilizado la misma redacción que la aplicada respecto del derecho de participación de las personas trabajadoras en la empresa [arts. 4.1.g) y arts. 61 a 76 TRLET/2015), a diferencia del acceso a la información del contenido de los planes de igualdad[60] o del registro de la jornada[61]. Además, el Gobierno no ha previsto –consciente o inconscientemente- la contingencia de la inexistencia de representación legal de las personas trabajadoras, a diferencia de otros supuestos del TRLET/2015[62].

---

[59] A estos efectos, debe recordarse que en las empresas de 1 a 5 personas trabajadoras, no existe ningún tipo de representación de las personas trabajadoras; a partir de 6 o más personas trabajadoras, puede haber representantes unitarios (de 6 a 49 personas trabajadoras, delegado/s de personal; 50 o más personas trabajadoras, comité de empresa –arts. 62, 63 y 66 TRLET/2015-); y a partir de 251 o más trabajadores, además de comité de empresa, puede haber representantes sindicales –delegados sindicales- (art. 10 LOLS).

Además, no todas las empresas en las que puede haber representantes unitarios tienen representantes, ya que para ello deben convocarse las denominadas "elecciones sindicales" (arts. 67, 69 a 76 TRLET/2015 y Real Decreto 1844/1994, de 9 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de elecciones a órganos de representación de los trabajadores en la empresa (BOE núm. 219, de 13 de septiembre), salvo en las empresas de 6 a 10 personas trabajadoras en las que se puede elegir un delegado de personal si lo deciden las personas trabajadoras por mayoría (art. 62.1 TRLET/2015).

[60] El art. 47, párrafo primero, LOIEMH –con la rúbrica «Transparencia en la implantación del plan de igualdad»- establece que: «*Se garantiza el acceso de la representación legal de los trabajadores y trabajadoras o, en su defecto, de los propios trabajadores y trabajadoras, a la información sobre el contenido de los Planes de igualdad y la consecución de sus objetivos*». Precepto que no se modificó por el RD-ley 6/2019.

[61] En el párrafo tercero del nuevo apartado 9 del art. 34 TRLET/2015 –introducido por el RD-ley 8/2019- se dice, en relación a los registros diarios de jornada, que «*permanecerán a disposición de las personas trabajadoras, de sus representantes legales y de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social*».

[62] El art. 44.7 TRLET/2015, en materia de sucesión de empresa, establece: «*De no haber representantes legales de los trabajadores, el cedente y el cesionario deberán facilitar la información mencionada en el apartado anterior a los trabajadores que pudieren resultar afectados por la transmisión*».

Así las cosas, aunque todas las empresas deben llevar el registro retributivo –al margen del tamaño de su plantilla-, en las que no haya representación legal de las personas trabajadoras, éstas podrían no acceder al mismo.

Ahora bien, aunque las personas trabajadoras son las titulares del derecho de acceso al registro retributivo de la empresa, la representación legal de las personas trabajadoras también tiene reconocidos derechos en relación al registro retributivo e, incluso, pueden acceder directamente al mismo.

El RD-ley 6/2019, al introducir el registro retributivo de empresa, no sólo ha modificado el artículo 28 del TRLET/2015, sino también, por una parte, el artículo. 64.3 del TRLET/2015, para añadir el registro retributivo entre la información que -al menos anualmente- tienen derecho a recibir la representación legal de las personas trabajadoras sobre la aplicación en la empresa del derecho de igualdad de trato y de oportunidades («*en la que deberá incluirse el registro previsto en el artículo 28.2*»)[63]. Y, por otra parte, el artículo 64.7.a).3º del TRLET/2015, para incorporar la materia salarial dentro de la competencia de la representación legal de las personas trabajadoras en la empresa de vigilancia del respeto y aplicación del principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres («*especialmente en materia salarial*»). Respecto de esta facultad de vigilancia, debe interpretarse que incluye tanto la existencia y llevanza del registro retributivo como lo que refleja el propio registro -si se respeta y aplica el principio de igualdad retributiva por razón de sexo-[64], por lo que debe permitírseles acceder en cualquier momento al registro

[63] El borrador de 19 de enero de 2018 del Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2108-2021 (que estaba en proceso de elaboración y que se ha sustituido por el Plan de 2019-2021 –pero que también está pendiente de aprobación-) recogía, como medida para fomentar la igualdad de trato y oportunidades de mujeres y hombres en las empresas: «*Incorporar a la normativa vigente la obligación de informar a los representantes legales de los trabajadores con una periodicidad al menos anual sobre las retribuciones de los grupos profesionales y puestos de trabajo, desglosadas por sexos, así como el derecho de los trabajadores a solicitar información escrita sobre los componentes y la cuantía de la retribución, en particular, sobre los complementos salariales variables así como los pagos en especie, correspondientes a trabajos de igual valor, desglosada por sexos*» (punto 6, Objetivo Específico 1.2).

[64] La STS (4ª) de 26 de mayo de 2021 (ROJ: STS 2211/2021) señala que «*Compartiendo que la redacción otorgada al art. 28 ET resultaba comprensiva de la llevanza de un registro (el RDL 902/2020, dictado con posterioridad a la articulación de la demanda de la que dimanan estas actuaciones, desarrolla este marco de actuación) 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, y el derecho de las personas trabajadoras a acceder, a través de la RLT en la empresa, al registro salarial de su entidad –sistema que mejora lo establecido en la Recomendación de la Comisión, de 7 de marzo de 2014, y que combina varias de las opciones establecidas en dicho texto: así,*

retributivo, ya que poca vigilancia podrán realizar si no se les permite acceder al registro retributivo en cualquier momento.

En cuanto al acceso al registro retributivo –de las personas trabajadoras a través de la representación legal de las personas trabajadoras y de ésta ejercitando su facultad de vigilancia-, ni en el artículo 28 ni en el artículo 64 del TRLET/2015 se ha concretado nada sobre qué se entiende por acceso al registro retributivo, por lo que tampoco se hace mención a cómo deben actuar las personas trabajadoras para que su representación legal acceda al registro, ni a cómo deberán actuar ésta para poder acceder al registro retributivo.

Sobre el "derecho a acceder" del artículo 28.2 del TRLET/2015, no parece que se trate del derecho de acceso que reconoce la normativa sobre protección de datos personales al interesado (art. 15 RGPD y art. 13 LOPDPGDD) –cuestión, por otra parte, relevante por cuanto para hacer y llevar el registro retributivo se utilizan datos personales de las personas trabajadoras[65]-, sino que por la finalidad de esta nueva obligación empresarial del registro retributivo, debe interpretarse en el sentido que se podrá ver, consultar y –por qué no- tener una copia. Respecto de cómo deben actuar las personas trabajadoras que quieran acceder al registro retributivo, será una cuestión que tendrán que articular los propios representantes legales de las personas trabajadoras, de la misma forma que lo vienen haciendo hasta ahora en cualquier otra materia o cuestión que les plantean las personas trabajadoras.

Y en cuanto a cómo debe proceder la representación legal de las personas trabajadoras frente al empresario para acceder -en nombre de las personas trabajadoras interesadas- al registro retributivo, se puede decir que debe proceder

---

el sistema español de registro retributivo permite el acceso de la RLT a la información retributiva desglosada y promediada en todas las empresas, y no solo en aquellas con al menos cincuenta personas trabajadoras como establece la recomendación-,».

[65] Sobre el derecho a la intimidad del art. 18.1 CE, en su vertiente de protección de datos de carácter personal, aplicada a la retribución de las personas trabajadoras en las relaciones laborales y el acceso, conocimiento y uso de la información sobre las retribuciones de sus representados en las empresas. resulta un ejercicio muy interesante valorar con perspectiva temporal la STC 142/1993, de 22 de abril, sobre la constitucionalidad de la Ley 2/1991, de 7 de enero, sobre derechos de información de los representantes de los trabajadores en materia de contratación (que introdujo la copia básica de los contratos –actualmente prevista en el art. 8.4 TRLET/2015-) y la actual regulación de la protección de datos de carácter personal (RGPD, LOPDPGDD).

de la misma forma que hasta ahora lo vienen realizando respecto del acceso a la información sobre el contenido del plan de igualdad y la consecución de sus objetivos (art. 47, párrafo primero, LOIEMH) o del libro registro en caso de subcontratación de obras y servicio que debe disponer la empresa principal en caso de que ésta y las empresas contratista o subcontratista compartan de forma continuada un mismo centro de trabajo (art. 42.4. *in fine* TRLET/2015), y como ahora deberán actuar en materia de registro diario de la jornada ordinaria de trabajo (nuevo art. 34.9 TRLET/2015, introducido por el RD-ley 8/2019).

En este sentido, el registro retributivo debe estar a disposición de la representación legal de las personas trabajadoras y ésta podrá verlo, consultarlo y –por qué no- hacer una copia (cuestión directamente relacionada con la normativa de protección de datos personales sobre cesión de datos personales y derechos –no solo de información- de la representación legal de las personas trabajadoras[66]).A estos efectos, puede servir de ejemplo de cómo las personas trabajadoras pueden acceder al registro retributivo de la empresa a través de su representación legal y del acceso de ésta al mismo para ejercer su labor de vigilancia, lo establecido en el artículo 25.4, párrafo segundo, del Reglamento General de Recaudación de la Seguridad Social[67] sobre el deber de información de los empresarios de los datos relativos a la cotización a la Seguridad Social y por conceptos de recaudación conjunta[68]:

> *Cuando tales datos se transmitan u obtengan por medios electrónicos, la obligación de informar se considerará cumplida mediante la colocación o*

[66] Sobre esta cuestión, v. el interesante artículo de MERCADER UGUINA, J.R., y DE LA PUEBLA PINILLA, A., "Protección de datos y relaciones colectivas", *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 2018, núm. 423, pp. 63-102. V., a su vez, VALVERDE ASENCIO, A.J., "Protección de datos de carácter personal y derechos de información de los representantes de los trabajadores", *Temas Laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 2013, núm. 119, pp. 13-54; y MOLINA NAVARRETE, C., "Acción sindical y protección de datos: nuevos relatos de una relación espinosa", *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 2018, núm. 423, pp. 125-142.

[67] Como lo señalan y recogen MERCADER UGUINA, J.R., y DE LA PUEBLA PINILLA, A., "Protección de datos y relaciones colectivas", *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF,* 2018, núm. 423, p. 96.

[68] Art. 25.4 RD 1415/2004, de 11 de junio, por el que se aprueba el Reglamento General de Recaudación de la Seguridad Social (BOE núm. 153, de 25 de junio), en la redacción dada por el art. 3.6 del RD 708/2015, de 24 de julio, por el que se modifican diversos reglamentos generales en el ámbito de la Seguridad Social para la aplicación y desarrollo de la Ley 34/2014, de 26 de diciembre, de medidas en materia de liquidación e ingreso de cuotas de la Seguridad Social, y de otras disposiciones legales. (BOE núm. 177, de 25 de julio).

puesta a disposición de los trabajadores, a través de la presentación en pantalla de ordenador o terminal informático, de los datos de sus archivos que, a tales efectos, serán considerados copia autorizada de las relaciones nominales de trabajadores, de los recibos de liquidación y, en su caso, de otros justificantes que acrediten el ingreso de las cuotas.

Además, tanto las personas trabajadoras hacia su representación legal como ésta hacia el empresario no tienen limitación alguna sobre el número de veces que pueden acceder al registro retributivo, salvo que por negociación colectiva -convenios colectivos o acuerdos colectivos de empresa- se establezca otra cosa -lo que limitaría el derecho individual de las personas trabajadoras - o se trate de un abuso de derecho (art. 7.2 CC).

f) "Inexistente" infracción laboral del empresario sobre el registro retributivo

Por último, destacar que el RD-ley 6/2019[69] no introdujo ninguna nueva infracción laboral de los empresarios sobre el registro salarial[70], a diferencia de lo que sí realizó el RD-ley 8/2019 respecto del registro de jornada[71].

Así, si un empresario no llevase el registro retributivo sólo podría ser sancionado por una infracción laboral leve tipificada en el artículo 6.6 del TRLISOS/2000[72] -a diferencia de lo previsto sobre el libro registro en determinados supuestos de subcontratación de obras y servicios, cuya ausencia se tipifica como infracción laboral grave del empresario principal[73] o sobre el nuevo registro de jornada[74]-,

[69] El RD-ley 6/2019 sólo modificó el art. 7.13 TRLISOS/2000 en relación con los planes y medidas de igualdad.

[70] En cambio, el borrador de 19 de enero de 2018 del Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2018-2021 (que estaba en proceso de elaboración y que se ha sustituido por el Plan de 2019-2021 –pero que también está pendiente de aprobación-) recogía, como medida para fomentar la igualdad de trato y oportunidades de mujeres y hombres en las empresas: «"*Tipificar y añadir en la normativa vigente, como infracción del orden social, el incumplimiento de dichas obligaciones de información*» (punto 6, Objetivo Específico 1.2).

[71] El art. 11 RD-Ley 8/2019 modificó el art. 7.5 TRLISOS/2000 para añadir como infracción laboral grave –dentro de los supuestos de transgresión de las normas y los límites legales o pactados en materia de tiempo de trabajo ya previstos- el «registro de jornada» («*La transgresión de las normas y los límites legales o pactados en materia de jornada, trabajo nocturno, horas extraordinarias, horas complementarias, descansos, vacaciones, permisos,* ***registro de jornada*** *y, en general, el tiempo de trabajo a que se refieren los artículos 12, 23 y 34 a 38 del Estatuto de los Trabajadores.*» -la negrita es nuestra-).

[72] Art. 6.6 TRLISOS/2000: «*Cualesquiera otros incumplimientos que afecten a obligaciones meramente formales o documentales*», sancionable con una multa de entre 60 a 625 € [art. 40.1.a) TRLISOS/2000.

[73] El art. 7.12 TRLISOS/2000 tipifica como infracción laboral grave, sancionable con una multa de entre 626 y 6.250 € [art. 40.1.b)]: «*No disponer la empresa principal del libro registro de las empresas contratistas o subcontratistas que compartan de*

salvo que se interprete que la ausencia de registro retributivo es un acto u omisión contrario al derecho de información de las personas trabajadoras del artículo 4.1.g) del TRLET/2015, en cuyo caso se incluiría en la falta laboral grave tipificada en el artículo 7.10 del TRLISOS/2000[75] (aunque cabe recordar que es un principio general del derecho la interpretación restrictiva de las normas sancionadoras).

En cambio, si el empresario no facilita la información a la representación legal de las personas trabajadoras, en la que debe incluirse el registro retributivo –art. 64.3 TRLET/2015-, debe entenderse que incurre en una falta grave tipificada en el artículo 7.7 del TRLISOS/2000[76]. Y si no permite acceder al registro retributivo a la representación legal de las personas trabajadoras, debe entenderse que es un acto contrario al derecho de información de las personas trabajadoras del artículo 4.1.g) del TRLET/2015, en cuyo caso se incluiría en la falta laboral grave tipificada en el artículo 7.10 del TRLISOS/2000[77].

Como se ha puesto de manifiesto, la nueva previsión legal sobre el registro retributivo adolecía de "lagunas" –incógnitas- importantes que debían resolverse con el necesario desarrollo reglamentario del artículo 28 del TRLET/2015.

4. El plan de igualdad: ampliación de las empresas obligadas e incorporación de la

---

forma continuada un mismo centro de trabajo a que se refiere el artículo 42.4 del Estatuto de los Trabajadores, cuando ello comporte la ausencia de información a los representantes legales de los trabajadores».

[74] Infracciones laborales graves sancionables con una multa de entre 626 y 6.250 € -art. 40.1.b) TRLISOS/2000.

[75] Art. 7.10 TRLISOS/2000: «…, *así como los actos u omisiones que fueren contrarios a los derechos de los trabajadores reconocidos en el artículo 4 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, salvo que proceda su calificación como muy graves, de acuerdo con el artículo siguiente*».

[76] Art. 7.7 TRLISOS/2000: «*La transgresión de los derechos de información, audiencia y consulta de los representantes de los trabajadores y de los delegados sindicales, en los términos en que legal o convencionalmente estuvieren establecidos*».

[77] La Disp. Final 1.2 de la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia (BOE núm. 164, de 10 de julio de 2021) –derivada del RD-ley 28/2020, de 22 de septiembre) incluye una modificación del art. 40 TRLISOS/2000 con la que se incrementan las cuantías de las sanciones, pero con efectos desde el 1 de octubre de 2021 (según su Disp. Final 14). Así, en caso de infracciones en materia de relaciones laborales, las cuantías son las siguientes: «a*) Las leves, en su grado mínimo, con multas de 70 a 150 euros; en su grado medio, de 151 a 370 euros; y en su grado máximo, de 371 a 750 euros.*

b) Las graves con multa, en su grado mínimo, de 751 a 1.500 euros, en su grado medio de 1.501 a 3.750 euros; y en su grado máximo de 3.751 a 7.500 euros.

c) Las muy graves con multa, en su grado mínimo, de 7.501 a 30.000 euros; en su grado medio de 30.001 a 120.005 euros; y en su grado máximo de 120.006 euros a 225.018 euros.».

auditoría retributiva a su contenido

El RD-ley 6/2019 introdujo varias modificaciones en materia de planes de igualdad[78] y que afectaron a: la ampliación de las empresas obligadas a tener plan de igualdad, la elaboración de los planes de igualdad, incorporando la auditoría retributiva como parte del diagnóstico de situación previo en la elaboración de los planes de igualdad, un "nuevo" registro público de los planes de igualdad y una "mejora" en la tipificación de la infracción laboral de los empresarios en materia de planes de igualdad.

a) Empresas obligadas a tener un plan de igualdad

La primera novedad en materia de planes de igualdad –y más destacada por el Gobierno y los medios de comunicación- fue la ampliación de las empresas obligadas a tener un plan de igualdad, ya que se pasó de las empresas de más de 250 personas trabajadoras a empresas de 50 o más personas trabajadoras.

Aunque esta modificación -introducida en el apartado 2 del artículo 45 de la LOIEMH- no se justificó expresamente por el Gobierno, debe entenderse incluida en la motivación general del RD-ley 6/2019: los «*resultados discretos, cuando no insignificantes, lo que contraviene la propia finalidad*» de la LOIEMH. Así, para que sea efectiva esta medida –planes de igualdad- debe ampliarse el ámbito subjetivo de la misma; esto es, que afecte a más personas trabajadoras y empresas. En definitiva, que su alcance llegue a un porcentaje de personas trabajadoras y empresas más amplio y no únicamente a las grandes empresas (de 250 o más personas trabajadoras).

Ahora bien, hasta el RD-ley 6/2019, en España sólo el 0,2% de las empresas y el 34% de las personas trabajadoras se veían afectadas por la obligación legal de tener un plan de igualdad. En cambio, con la modificación introducida por el RD-ley 6/2019 -bajar de más de 250 a 50 personas trabajadoras o más-, aunque sólo el 1% de las

[78] El RD-ley 6/2019 modificó el apartado 2 del art. 45, el apartado 2 del art. 46 y añadió los nuevos apartados 4, 5 y 6 en el art. 46 de la LOIEMH.

empresas tendrán la obligación de tener un plan de igualdad, afectará a casi la mitad -49,2%- de las personas trabajadoras ocupadas[79].

De todas formas, debe plantearse el por qué se estableció en 50 personas trabajadoras -y no en otro umbral numérico inferior- el mínimo para la obligación de elaborar los planes de igualdad. La explicación más razonable es que las empresas con 50 o más personas trabajadoras pueden tener comité de empresa -órgano colegiado de representación unitaria de los trabajadores (art. 63 TRLET/2015)- con el que negociar el plan de igualdad, ya que la LOIEMH (art. 45.2) y el TRLET/2015 (arts. 17.5 y 85.2) remiten a la negociación a nivel de empresa de los planes de igualdad.

b) Elaboración y contenido del plan de igualdad: diagnóstico de situación previo y auditoría retributiva

La segunda novedad afectaba a la elaboración y contenido de los planes de igualdad. Siendo relevante la ampliación de las empresas obligadas a tener un plan de igualdad, la verdad es que la modificación del contenido de los planes de igualdad era de mucho más calado.

Por una parte, la modificación del apartado 2 del artículo 46 de la LOIEMH introdujo un cambio en la concepción de la elaboración de los planes de igualdad[80]: de establecer que los planes de igualdad podían contemplar –a título ejemplificativo- una serie de materias después de realizar un diagnóstico de situación[81], se pasa a fijar el contenido mínimo de materias que debe contener el diagnóstico de situación

[79] Así se desprendía de los datos proporcionados por MITRAMISS sobre las empresas inscritas en la Seguridad Social en enero de 2019 (v. Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Cifras PyME, Datos enero 2019: http://www.ipyme.org/Publicaciones/CifrasPYME-enero2019.pdf).

[80] Sobre la elaboración de los planes de igualdad, v. RODRÍGUEZ-SAÑUDO GUTIÉRREZ, F., "Elaboración y aplicación del Plan de Igualdad en la empresa", *Actualidad Laboral*, 2008, núm. 9, pp. 1073-1089; SELMA PENALVA, A., "Algunas reflexiones prácticas en torno a la elaboración de los planes de igualdad en las empresas", *Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, 2017, núm. 46 (RI §419372); POQUET CATALÁ, R., "Doctrina judicial en torno a la elaboración y negociación del plan de igualdad", *Trabajo y Derecho: nueva revista de actualidad y relaciones laborales,* 2019, núm. 54, pp. 89-97.

[81] La redacción originaria del art. 46.2 LOIEMH establecía que: «*Para la consecución de los objetivos fijados, los planes de igualdad podrán contemplar, entre otras, las materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo*».

previo, con una clara ampliación de las mismas. Ahora, el diagnóstico de situación -negociado, en su caso, con la representación legal de las personas trabajadoras- contendrá, como mínimo, las siguientes materias[82]:

a) Proceso de selección y contratación.

b) Clasificación profesional.

c) Formación.

d) Promoción profesional.

e) Condiciones de trabajo, incluida la auditoría salarial entre mujeres y hombres.

f) Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral.

g) Infrarrepresentación femenina.

h) Retribuciones.

i) Prevención del acoso sexual y por razón de sexo.

Así, el diagnóstico de situación previo se convierte en la "piedra angular" en la elaboración de los planes de igualdad, dejando en segundo plano la fijación –por los negociadores- de las concretas medidas en los planes de igualdad. No obstante, la negociación colectiva ya venía concretando las materias que debía proporcionar el diagnóstico de situación de forma más amplia que la LOIEMH[83].

Por otra parte, del contenido mínimo del diagnóstico de situación previo se desprende una nueva obligación para todas las empresas que realicen planes de igualdad, y no sólo a las de 50 o más personas trabajadoras: realizar una «auditoria salarial entre mujeres y hombres», que es distinta de la obligación del registro

[82] Ampliación de materias que se produce al desaparecer la «*ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar*» e incorporar «*condiciones de trabajo, incluida la auditoría salarial entre mujeres y hombre*s», «*ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y labora*l» e «*infrarrepresentación femenina*».

[83] V., por todos, el art. 48 ALEH V y el art. 112 del Convenio colectivo general de la industria química, vigente desde el 8 de agosto de 2018 al 31 de diciembre de 2020 (BOE núm. 191, de 8 de agosto de 2018).

retributivo, aunque están íntimamente relacionadas.

Como la auditoría retributiva entre mujeres y hombres forma parte de las materias que -como mínimo- debe contener el diagnóstico de situación, esta auditoría retributiva afecta a todas las empresas obligadas a realizarlos (las de 50 o más personas trabajadoras –art. 45.2 LOIEMH-; cuando así se establezca en convenio colectivo -art. 45.3 LOIEMH-; o cuando la autoridad laboral acuerde en un procedimiento sancionador la sustitución de las sanciones accesorias por la elaboración y aplicación de un plan de igualdad -art. 45.4 LOIEMH-) y, también, a las que voluntariamente lo implanten (art. 45.5 LOIEMH) [84].

Ahora bien, el RD-ley 6/2019 se limitó a incluir la auditoría retributiva entre mujeres y hombres dentro del diagnóstico de situación, sin especificar ni concretar en qué consistía y qué contenido debía tener la mencionada auditoría retributiva[85]. Por tanto, había que esperar a que el Gobierno lo hiciera en un plazo prudencial para que las empresas[86] la pudieran realizar correctamente[87], o se concretase mediante la negociación colectiva[88], en la que deberían tener un papel determinante los

[84] El Parlamento Europeo recomendó a la Comisión Europea que la auditoría salarial fuese obligatoria «*por ejemplo, en las empresas con un mínimo de treinta empleados y donde al menos hay un 10 % de empleados de cada sexo*»- [Recomendación 2.3 de la Resolución del Parlamento Europeo, de 24 de mayo de 2012, con recomendaciones destinadas a la Comisión sobre la aplicación del principio de igualdad de retribución entre trabajadores y trabajadoras para un mismo trabajo o para un trabajo de igual valor (2011/2285(INI) (2013/C 264 E/12) –DOUE CE 264/75, de 13 de septiembre de 2013-].

En cambio, la Comisión Europea recomendó que se realizasen «*en las empresas u organizaciones que empleen al menos a 250 trabajadores*» (punto 5- Auditorías salariales- del apartado II –Transparencia salarial- de la Recomendación de la Comisión, de 7 de marzo de 2014, sobre el refuerzo del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres a través de la transparencia. Texto pertinente a efectos del EEE (2014/124/UE) -DOUE L 69/112, de 8 de marzo de 2014-).

[85] Para la Comisión Europea, las auditorías salariales «*deberían incluir un análisis de la proporción de mujeres y hombres en cada categoría de trabajadores o puestos, un análisis del sistema de evaluación y clasificación de empleos e información detallada sobre los salarios y las diferencias salariales por razón de género*» (punto 5- Auditorías salariales- del apartado II –Transparencia salarial- de la Recomendación de la Comisión de 7 de marzo de 2014).

[86] El borrador de 19 de enero de 2018 del Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2018-2021 (que estaba en proceso de elaboración y que se ha sustituido por el Plan de 2019-2021 –pero que también está pendiente de aprobación-) recogía como medida para fomentar la igualdad de trato y oportunidades de mujeres y hombres en las empresas: «*Establecer la obligación que las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadoras y trabajadores realicen una auditoría salarial con el contenido y periodicidad que se establezca en el plan de igualdad, con el objetivo de evaluar la eficacia y adecuación de las medidas adoptadas en materia de igualdad salarial*» (punto 7, Objetivo Específico 1.2).

[87] En el momento de aprobarse el RD-ley 6/2019 no había ninguna norma, ni siquiera norma ISO o UNE, específica al respecto. Lo más aproximado era el "*Standard ÍST 85: 2012 – Equal Pay Management System– Requirements and guidance*" de Islandia, conocido como "*The Equal Pay Standard*" (el grupo de trabajo encargado de redactar el texto de la norma decidió utilizar la ISO 9001 -sistemas de gestión de calidad- y la ISO 14001 -sistemas de gestión ambiental- como modelos).

[88] Para la Comisión Europea, «*Sin perjuicio de la autonomía de los interlocutores sociales y de conformidad con la legislación y prácticas nacionales, los Estados miembros deben velar por que la cuestión de la igualdad de retribución, en particular las auditorías salariales, se debata en el nivel adecuado de la negociación colectiva*» (punto 6- Negociación colectiva- del apartado II –Transparencia salarial- de la Recomendación de la Comisión, de 7 de marzo de 2014).

Acuerdos Interprofesionales[89], si bien la LOIEMH (art. 45.2) y el TRLET/2015 (arts. 17.5 y 85.2) remiten a la negociación a nivel de empresa de los planes de igualdad[90].

Por último, señalar que el RD-ley 6/2019 estableció que el diagnóstico de situación previo debe realizarse «*en el seno de la Comisión Negociadora del Plan de Igualdad*» y que la dirección de la empresa debe facilitar a la misma «*todos los datos e información necesaria*» en relación con las materias que forman parte del contenido mínimo del diagnóstico[91] y, además, los datos del nuevo registro retributivo previsto en el nuevo apartado 2 del artículo 28 del TRLET/2015.

c) Registro público de planes de igualdad de las empresas

Hasta el RD-ley 6/2019, el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo[92], preveía entre los actos inscribibles en los registros de convenios y acuerdos colectivos de trabajo de las autoridades laborales competentes[93], los «*acuerdos sectoriales que establecen los términos y condiciones que han de seguir los planes de igualdad en las empresas, los acuerdos que aprueben planes de igualdad en las empresas afectadas por la*

[89] No obstante, tanto el III AENC 2015, 2016 y 2017 [suscrito el 8 de junio de 2015 por CEOE, CEPYME, CCOO y UGT (Resolución de 15 de junio de 2015, de la Dirección General de Empleo –del Ministerio de Empleo y Seguridad Social-, por la que se registra y publica el III Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva 2015, 2016 y 2017 –BOE núm. 147, de 20 de junio-], prorrogado por el IV AENC 2018, 2019 y 2020 [Resolución de 17 de julio de 2018, de la Dirección General de Empleo –del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social-, por la que se registra y publica el IV Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva (BOE núm. 173, de 18 de julio)], como el AIC 2018-2020 no mencionan en ningún momento la auditoría retributiva, ni siquiera en las "Recomendaciones para la negociación colectiva en materia de Planes de Igualdad" del Consejo de Relaciones Laborales de Cataluña a las que se remiten las partes firmantes del AIC. Ahora bien, estas "Recomendaciones" sí que establecen que "La recogida de datos para el diagnóstico de las retribuciones debe incluir el salario base y las retribuciones complementarias".

[90] Tanto en los convenios colectivos de empresa o grupo de empresas como en los convenios colectivos sectoriales anteriores al RD-ley 6/2019 no se hacía referencia a la auditoría retributiva respecto del diagnóstico previo en la elaboración de los planes de igualdad, ya que habitualmente se establecía la distribución de la plantilla en relación con grupos profesionales y salarios, desagregados por sexo (v. art. 112 del Convenio colectivo general de la industria química). En todo caso, se puede mencionar que el ALEH V recoge su Anexo II una "Plantilla de diagnóstico de situación de igualdad entre mujeres y hombres en las empresas de hostelería", en la que se deben recoger los datos por centro de trabajo y con carácter global para toda la empresa, desagregados por sexo, relativos, entre otras cuestiones, a la "retribución media mensual", de la siguiente forma: «*Han de tomarse todas las retribuciones percibidas en el año, dividiéndolas por el número de días de permanencia del trabajador o trabajadora, para multiplicarlas por 30 días. Sumadas las cantidades de todos los trabajadores, de una parte, y de las trabajadoras de otra, se dividen por el número de éstos y éstas, obteniéndose el promedio de retribución mensual por sexos*».

[91] En este sentido ya se recogía en las "Recomendaciones para la negociación colectiva en materia de Planes de Igualdad" del Consejo de Relaciones Laborales de Cataluña.

[92] Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, publicado en el BOE núm. 143, de 12 de junio (en adelante, RD 713/2010).

[93] Por una parte, la Dirección General de Trabajo del –entonces- Ministerio de Trabajo e Inmigración –actual Ministerio de Trabajo y Economía Social-; y, por otra parte, las autoridades laborales correspondientes de las Comunidades Autónomas en virtud de sus competencias en materia de ejecución de la legislación laboral (art. 149.1.7ª CE).

negociación colectiva sectorial, así como los acuerdos que aprueben planes de igualdad derivados del convenio colectivo de empresa.» [art. 2.1.f)].

El RD-ley 6/2019, al añadir los nuevos apartados 4 y 5 al artículo 46 de la LOIEMH , introdujo una nueva obligación formal a las empresas sobre los planes de igualdad: la inscripción de los planes de igualdad en un "nuevo" Registro de Planes de Igualdad de las empresas[94].

Pero este "nuevo" registro no era otro que el –tradicional- registro de convenios y acuerdos colectivos de trabajo ya existente y regulado en el RD 713/2010[95]. No obstante, la inscripción de los planes de igualdad en el registro de convenios y acuerdos colectivos de trabajo[96] *parecía* que fuese diferente de la inscripción en el mismo registro de los acuerdos en relación a los planes de igualdad que preveía el artículo 2.1.f) del RD 713/2010[97].

De todas formas, había que esperar al necesario desarrollo reglamentario «*del*

---

[94] El borrador de 19 de enero de 2018 del Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2018-2021 (que estaba en proceso de elaboración y que se ha sustituido por el Plan de 2019-2021 –pero que también está pendiente de aprobación-) recogía como medida: «*Aclarar la obligación de registro de los planes de igualdad que deriven de la negociación colectiva o de los acuerdos que aprueben planes de igualdad cuya elaboración resulte obligatoria según lo previsto en el Ley Orgánica para la igualdad efectiva; así como establecer la obligación de depósito de los planes de igualdad cuya elaboración sea obligatoria y para los que no exista acuerdo y, respecto del resto de los casos, su depósito con carácter potestativo*» (punto 8, del Objetivo Específico 1.2, fomentar la igualdad de trato y oportunidades de mujeres y hombres en las empresas).

[95] Registro de convenios y acuerdos colectivos de trabajo dependiente de la Dirección General de Trabajo -a su vez, dependiente de la Secretaría de Estado de Empleo y Economía Social- del -actual- Ministerio de Trabajo y Economía Social [art. 3.1.m) RD 499/2020, de 28 de abril, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Trabajo y Economía Social, y se modifica el Real Decreto 1052/2015, de 20 de noviembre, por el que se establece la estructura de las Consejerías de Empleo y Seguridad Social en el exterior y se regula su organización, funciones y provisión de puestos de trabajo –BOE núm. 121, de 1 de mayo-] y de las autoridades laborales de las Comunidades Autónomas en el ámbito de sus competencias –funcionales y territoriales- en materia de ejecución de la legislación laboral (ex art. 149.1.7ª CE).

[96] Debe tenerse en cuenta que el registro de los planes de igualdad ya estaba previsto en el art. 36.5 de la Ley del Parlamento de Cataluña 17/2015, de 21 de julio, de igualdad efectiva de mujeres y hombres, que no fue declarado inconstitucional por la STC 159/2016, de 22 de septiembre de 2016 (BOE núm. 263, de 31 de octubre), pero sí declaró inconstitucionales los apartados 1, 3 y 4 del art. 36, en la medida que coincidían (apartados 1 y 4) con lo dispuesto en el art. 45 de la LOIEMH sobre la obligación de negociar planes de igualdad en las empresas de más de 250 trabajadores y se hacía referencia al contenido de los planes de igualdad imponiendo la inclusión de actuaciones de racionalización de horarios (apartado 3), por lo que invadían la competencia exclusiva del Estado en materia de legislación laboral (art. 149.1.7ª CE).

El Registro Público de Planes de Igualdad de la Generalitat de Cataluña dependía del departamento competente en materia laboral -era el Departamento de Trabajo, Asuntos Sociales y Familias; concretamente, la Dirección General de Igualdad, del Área de Igualdad de Oportunidades de la Secretaría General de Trabajo, Asuntos Sociales y Familias- (actualmente, el departamento competente en materia laboral es el Departamento de Empresa y Trabajo, tras el Decreto 21/2021, de 25 de mayo, de creación, denominación y determinación del ámbito de competencia de los departamentos de la Administración de la Generalitat de Cataluña).

[97] Por lo menos, daba a entender que se sustituiría la inscripción de «*los acuerdos que aprueben planes de igualdad en las empresas afectadas por la negociación colectiva sectorial, así como los acuerdos que aprueben planes de igualdad derivados del convenio colectivo de empresa*» por los planes de igualdad y que, en todo caso, se mantendría la inscripción de los «*acuerdos sectoriales que establecen los términos y condiciones que han de seguir los planes de igualdad en las empresas*».

Registro de Planes de Igualdad, en lo relativo a su constitución, características y condiciones para la inscripción y acceso» previsto en el nuevo apartado 6 del artículo 46 de la LOIEMH (también introducido por el RD-ley 6/2019).

d) Infracción laboral grave del empresario

El artículo 6 del RD-ley 6/2019 modificó el artículo 7.13 del TRLISOS/2000, para añadir en la infracción laboral grave del empresario por incumplimiento de las obligaciones en materia de planes de igualdad, las «medidas de» igualdad que establece «la LOIEMH»[98].

Como puede –fácilmente- deducirse, se trata de una especie de "corrección de errores", en la medida que el apartado 13 del artículo 7 del TRLISOS/2000 se introdujo por la propia LOIEMH (Disp. Adic. 14ª) y en su redacción –como se ha apuntado- se tipificó como infracción los incumplimientos en materia de planes de igualdad de las obligaciones establecidas sólo en el TRLET/2015 y en los convenios colectivos, obviándose –otro error legislativo- las previsiones de la propia LOIEMH y de las medidas de igualdad[99].

Además, el artículo 8.17 del TRLISOS/2000 tipifica como infracción laboral muy grave del empresario «*No elaborar o no aplicar el plan de igualdad, o hacerlo incumpliendo manifiestamente los términos previstos, cuando la obligación de realizar dicho plan responda a lo establecido en el apartado 2 del artículo 46 bis de esta Ley*» (sustitución de las sanciones accesorias previstas para las infracciones laborales muy graves en casos de discriminación directa o indirecta por razón de sexo).

e) Aplicación paulatina

---

[98] La redacción del art. 7.13 TRLISOS/2000 era: «*13. No cumplir las obligaciones que en materia de planes de igualdad establecen el Estatuto de los Trabajadores o el convenio colectivo que sea de aplicación.*»; y con la modificación introducida por el RD-ley 6/2019 quedó de la siguiente manera «*13. No cumplir las obligaciones que en materia de planes y medidas de igualdad establecen la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, el Estatuto de los Trabajadores o el convenio colectivo que sea de aplicación*.» (la negrita es nuestra).

[99] A esta infracción grave en materia de relaciones laborales también le afectará el aumento de las cuantías de las sanciones del art. 40.1 TRLISOS/2000, introducido por la Disp. Final 1.2 de la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia (con efectos desde el 1 de octubre de 2021 –Disp. Final 14 Ley 10/2021-).

Aunque en la justificación del RD-ley 6/2019 se dijera expresamente que todas las medidas que introducía «*entrarán en vigor de forma inmediata*», no era cierto, ya que el artículo 1.3 del RD-ley 6/2019 añadió la nueva Disposición Transitoria 12ª en la LOIEMH, que establecía la aplicación paulatina de las novedades introducidas en materia de planes de igualdad.

Así, la Disposición Final segunda del RD-ley 6/2019 estableció que el RD-Ley entraba en vigor el día siguiente al de su publicación en el BOE (el 8 de marzo de 2019, ya que se publicó el 7 de marzo de 2019), pero la nueva Disposición Transitoria décima segunda de la LOIEMH recogía un periodo de aplicación paulatina para la aprobación de los planes de igualdad siguiendo las nuevas previsiones legales, a computar desde la publicación en el BOE del RD-ley 6/2019 (esto es, del 7 de marzo de 2019).

De esta forma, las empresas de más de 150 y hasta 250 personas trabajadoras, disponían de un periodo de un año (hasta el 7 de marzo de 2020), las empresas de más de 100 y hasta 150 personas trabajadoras, disponían de un periodo de dos años (hasta el 7 de marzo de 2021), y las empresas de 50 a 100 personas trabajadoras, disponían de un periodo de tres años (hasta el 7 de marzo de 2022).

Esta aplicación paulatina afectaba tanto a la extensión de la obligación de tener un plan de igualdad por las empresas de 50 o más personas trabajadoras (art. 45.2 LOIEMH) como al contenido de los planes de igualdad, diagnóstico de situación previo -que incluye la auditoría salarial- y al registro de los planes de igualdad de las empresas (art. 46.2, 4, 5 y 6 LOIEMH). Además, y aunque no se dijera expresamente, esta aplicación paulatina también debía afectar a la aplicación de la modificación introducida por el artículo 6 RD-ley 6/2019 en la redacción del artículo 7.13 TRLISOS/2000.

Por último, cabe señalar que el nuevo apartado 6 del artículo 46 LOIEMH (introducido por el art. 1.2 RD-ley 6/2019) anunciaba que las nuevas previsiones legales sobre el diagnóstico de situación previo, los contenidos, las materias, las

auditorías salariales, los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes de igualdad, y la constitución, características y condiciones para la inscripción y acceso respecto del registro de planes de igualdad, necesitaban desarrollo reglamentario.

Así, había que estar pendientes de la futura –y necesaria- concreción reglamentaria de estas nuevas obligaciones sobre los planes de igualdad.

EL REGISTRO RETRIBUTIVO TRAS EL RD 902/2020: INSTRUMENTO DE TRANSPARENCIA RETRIBUTIVA Y EFECTIVA OBLIGACIÓN EMPRESARIAL EN 2021

Fernando Barbancho Tovillas

Universidad de Barcelona. Facultad de Derecho. Departamento de Derecho Privado.

Email: fernando.barbancho@ub.edu

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar la regulación realizada por el Ministerio de Trabajo y Economía Social sobre el registro retributivo en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, en desarrollo de las modificaciones introducidas en el Estatuto de los Trabajadores 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, sobre la materia. Además, también se analizan otros instrumentos de transparencia retributiva, excepto la auditoría retributiva, para hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y no discriminación retributiva por razón de género ("brecha salarial").

Palabras clave: Brecha salarial, Transparencia retributiva, Registro retributivo

Abstract:

The objective of this paper is to analyze the regulation carried out by the Ministry of Labor and Social Economy on the pay registration in Royal Decree 902/2020, of October 13th, on equal pay between women and men, in development of the modifications introduced in the Workers' Statute by Royal Decree-Law 6/2019, on March 1st, on urgent measures to guarantee equal treatment and opportunities between women and men in employment and occupation in this area. In addition, other instruments of pay transparency are also analyzed, except pay audit, to

enforce the right to equal treatment and pay non-discrimination based on gender ("pay gap").

Keywords: Pay gap, Pay transparency, Pay registration

Introducción

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 (en adelante, RD-ley 6/2019) introdujo una nueva obligación empresarial en materia laboral en el artículo 28 del Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (en adelante, TRLET/2015): el registro retributivo, que debía enmarcarse en el ámbito de la transparencia salarial como mecanismo de refuerzo del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres[100].

No obstante, la previsión legal sobre el registro retributivo adolecía de excesiva generalidad, por lo que generaba mucha incertidumbre para su implementación por las empresas con -cierta- seguridad jurídica en la fecha indicada en el RD-ley 6/2019, que no era otra que la fecha de entrada en vigor del propio RD-ley 6/20129, esto es, el 8 de marzo de 2019.

Si bien desde esa fecha el registro retributivo era -en principio- obligatorio, devenía necesaria la regulación reglamentaria, para concretar y desarrollar la nueva

[100] V., por una parte, las recomendaciones 3 -Derecho de los empleados a obtener información sobre los niveles salariales- y 4 -Información sobre el salario- del apartado II sobre "Transparencia salarial" de la Recomendación de la Comisión Europea de 7 de marzo de 2014, sobre el refuerzo del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres a través de la transparencia (en adelante, Recomendación de la Comisión Europea de 7 de marzo de 2014). Y, por otra parte, la Recomendación nº 2 sobre "Análisis de la situación y transparencia de los resultados" de la Resolución del Parlamento Europeo, de 24 de mayo de 2012, con recomendaciones destinadas a la Comisión sobre la aplicación del principio de igualdad de retribución entre trabajadores y trabajadoras para un mismo trabajo o para un trabajo de igual valor (2011/2285(INI) -en adelante, Resolución del Parlamento Europeo de 24 de mayo de 2012-). Además, la Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006 , relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición) (en adelante, Directiva 2006/54/CE) establece –en el Capítulo 2 sobre "Promoción de la igualdad de trato: diálogo" del Título III "Disposiciones horizontales"- que «*deberá alentarse a los empresarios a presentar con una periodicidad adecuada a los empleados y/o a sus representantes información adecuada sobre la igualdad de trato de hombres y mujeres en la empresa*», y «*Esta información podrá incluir un inventario sobre la proporción de hombres y mujeres en los diferentes niveles de la organización, los salarios y las diferencias salariales entre hombres y mujeres, así como posibles medidas para mejorar la situación, determinadas en cooperación con los representantes de los trabajadores*».

obligación del registro retributivo y despejar las importantes dudas -y "lagunas"- que desprendía el nuevo texto del artículo 28 del TRLET/2015.

Pero el necesario desarrollo reglamentario no llegó hasta octubre de 2020, con el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres (en adelante, RD 902/2020), publicado en el BOE- núm. 272- de 14 de octubre de 2020), incumpliendo la Disposición Final Primera del RD-ley 6/2019 que -con la rúbrica "Desarrollo reglamentario- estableció que «*El Gobierno, en el plazo de seis meses, deberá dictar cuantas disposiciones sean necesarias para la aplicación y el desarrollo del presente real decreto-ley en las materias que sean de su competencia.*».

Es decir, que el Gobierno debió haber aprobado la norma reglamentaria sobre el registro retributivo, como muy tarde, en septiembre de 2019 y no lo hizo hasta octubre de 2020. En este año largo, la obligación empresarial de tener el registro retributivo se mantenía, pero los empresarios no podían saber realmente cuál era su ámbito subjetivo, su contenido, que periodo de tiempo debía recoger, cómo se daba acceso a las personas trabajadoras a través de su representación legal en las empresas y qué pasaba cuando no existía representación legal de las personas trabajadoras en las empresas. En definitiva, los empresarios estuvieron más de un año en una clara y manifiesta inseguridad jurídica, cuando -justamente- la seguridad jurídica es un principio garantizado por la Constitución (art. 9.3 CE).

Ahora bien, en la medida que el RD 902/2020 entraba en vigor a los seis meses de su publicación en el BOE (Disp. Final 4ª), la obligación de las empresas de tener el registro retributivo no podía ser efectiva hasta el 14 de abril de 2021[101].

1. El principio de igual retribución por trabajo de igual valor y el principio de

[101] En el Preámbulo del RD 902/2020 se justifica éste para responder a la necesidad de dar desarrollo reglamentario a las obligaciones legales establecidas por el RD-ley 6/2019, regulando «*los aspectos imprescindibles para que se pueda cumplir lo previsto en el mismo*».

transparencia retributiva en el RD 902/2020[102]

El RD 902/2020[103], cuyo objeto es «*el conjunto de medidas específicas para hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y no discriminación entre mujeres y hombres en materia retributiva, y al desarrollo de los mecanismos necesarios para identificar la existencia de brechas retributivas injustificadas o discriminatorias*»[104], señala como elementos básicos para hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y no discriminación retributiva: el principio de igual retribución por trabajo de igual

[102] En el Preámbulo del RD 902/2020 se vincula su justificación como necesario desarrollo reglamentario del RD-ley 6/2019 a efectos de cumplir con el principio de igualdad retributiva y prohibición de discriminación retributiva –directa e indirecta- por razón de sexo («*efectividad del principio de igual retribución por trabajos, no solo iguales, sino de igual valor*»; «*la igualdad retributiva por trabajos de igual valor constituye uno de los elementos esenciales del principio de igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres*»; «*La prohibición de discriminación retributiva por razón de sexo y la consiguiente obligación de garantizar la correcta valoración de los puestos de trabajo constituye, pues, una …manifestación de la lucha efectiva contra la discriminación indirecta por razón de sexo*»).

A estos efectos, recuerda como instrumentos supranacionales: el Convenio núm. 100 de la OIT de 1951 sobre igualdad de remuneración; la Directiva 75/117/CEE del Consejo, de 10 de febrero de 1975, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros que se refieren a la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos; la Directiva 2006/54/CE; la Recomendación de la Comisión Europea de 7 de marzo de 2014; la «*voluminosa y consolidada doctrina jurisprudencial del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, basada en la prohibición de la sobrevaloración e infravaloración por género de los puestos de trabajo (por todos STJCEE de 1 de julio de 1986, asunto Dato, C-237/85) y la exigencia de transparencia retributiva al empresariado para justificar una eventual diferencia retributiva estadística entre mujeres y hombres (por todos, STJCEE de 17 de octubre de 1989, asunto Danfoss, C-109/88)*»; y la Estrategia Europea para la Igualdad de Género 2020-2025, que «*establece los objetivos estratégicos y las acciones clave de la Comisión Europea para este período 2020-2025 en materia de igualdad entre hombres y mujeres, entre las que se encuentra garantizar la igualdad de participación y de oportunidades en el mercado laboral, incluyendo la eliminación de la brecha retributiva de género*», añadiendo que «*Para hacer frente a la desigualdad de remuneración, la Comisión ha abierto una consulta pública sobre la transparencia salarial y se ha comprometido a presentar medidas vinculantes para finales de 2020*.».

Además, se añade que «*Con este real decreto se avanza en el cumplimiento de la meta 8.5 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, es decir, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidas las personas jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor, así como en el de la meta 5.1 cuyo objetivo es poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.*».

[103] El apartado III del Preámbulo RD 902/2020 se dedica al contenido de éste. El Capítulo I –Disposiciones generales- contiene dos artículos relativos al objeto y a su ámbito de aplicación. El Capítulo II – Principio de transparencia retributiva y obligación de igual retribución por trabajo de igual valor- define a ambos elementos básicos para «*hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y no discriminación*». El Capítulo III –Los instrumentos de transparencia retributiva- «*desarrolla en diferentes secciones los instrumentos que hacen posible el principio de transparencia retributiva*», así como «*el desarrollo de las medidas y sistemas de seguimiento y evaluación*», incluyendo la Sección 1ª «*tanto las normas generales sobre el registro retributivo,* (…), *como las normas que se refieren de manera específica al registro de empresas con obligación de auditoría,*», ocupándose la Sección 2ª «*del concepto y contenido de la auditoría retributiva*» y la Sección 3ª «*establece la necesaria transparencia en la negociación colectiva y la adecuada valoración de los puestos de trabajo*». Y el Capítulo IV –Tutela administrativa y judicial- «*describe, por su parte, el alcance de la tutela judicial y administrativa, recordando el valor de la justificación prevista en el artículo 28.3 del Estatuto de los Trabajadores …, así como el principio de igualdad de retribución respecto de las personas trabajadoras a tiempo parcial, en desarrollo de lo previsto en el artículo 12.4.d) del Estatuto de los Trabajadores*».

[104] Así se recoge en el párrafo tercero del apartado III de su Preámbulo. Además, según su art. 1 –con la rúbrica "Objeto"-: «*El objeto de este real decreto es establecer medidas específicas para hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y a la no discriminación entre mujeres y hombres en materia retributiva, desarrollando los mecanismos para identificar y corregir la discriminación en este ámbito y luchar contra la misma, promoviendo las condiciones necesarias y removiendo los obstáculos existentes, de conformidad con lo establecido en los artículos 9.2 y 14 de la Constitución Española y de acuerdo con lo establecido en el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos), y la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales*.».

valor y el principio de transparencia retributiva[105].

El principio de igual retribución por trabajo de igual valor es la obligación empresarial –recogida en el artículo 28 TRLET/2015- en la que se traduce el derecho fundamental a la igualdad de trato y no discriminación retributiva. Y el principio de transparencia retributiva (que se incorpora por primera vez en una norma de nuestro ordenamiento jurídico-laboral), entendido como «*aquel que, aplicado a los diferentes aspectos que determinan la retribución de las personas trabajadoras y sobre sus diferentes elementos, permite obtener información suficiente y significativa sobre el valor que se le atribuye a dicha retribución*» (art. 3.1 RD 902/2020)[106] y que tiene por objeto «*la identificación de discriminaciones, en su caso, tanto directas como indirectas, particularmente las debidas a incorrectas valoraciones de puestos de trabajo, lo que concurre cuando desempeñado un trabajo de igual valor de acuerdo con los artículos siguientes, se perciba una retribución inferior sin que dicha diferencia pueda justificarse objetivamente con una finalidad legítima y sin que los medios para alcanzar dicha finalidad sean adecuados y necesarios*» (art. 3.2 RD 902/2020)[107], se convierte en el elemento clave para cumplir la obligación empresarial de igual retribución por trabajo de igual

[105] El párrafo quinto del apartado III -sobre la estructura y contenido del RD 902/2020- de su Preámbulo señala que «*El capítulo II define dos elementos básicos en sus diferentes aspectos sustantivos para hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y no discriminación: el principio de transparencia, que permite obtener información suficiente y significativa sobre el valor y cuantía de las retribuciones permitiendo deducir e identificar posibles discriminaciones, tanto directas como indirectas; y la obligación de igual retribución por trabajos de igual valor, aportando todos los datos que deben ser tenidos en cuenta para un correcto ejercicio de valoración.*».

[106] En el art. 3 del texto de la Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo, por la que se refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de medidas de transparencia retributiva y de mecanismos para su efectivo cumplimiento [{SEC(2021)101final}-{SWD(2021)41final}-{SWD(2021)42final, COM(2021) 93 final, 2021/0050 (COD)], presentada por la Comisión Europea el 4 de marzo de 2021 (en adelante, Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva), dedicado a las "Definiciones" de distintos términos y conceptos y cómo deben entenderse en el contexto de la misma, no se define qué debe entenderse por "transparencia retributiva". En cambio, sí define "discriminación directa" y "discriminación indirecta" en los mismos términos que lo hace el art. 2 de la Directiva 2006/54/CE –de la misma forma que lo que incluye el concepto "discriminación"-. Sin embrago, a diferencia de la Directiva 2006/54/CE, añade que «*La discriminación retributiva a que se refiere la presente Directiva incluye la discriminación combinada por razón de sexo y de cualquier otro motivo o motivos de discriminación contra los que protegen la Directiva 2000/43/CE o la Directiva 2000/78/CE*» (directivas relativas a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico y al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación –respectivamente-).

[107] Según el art. 1 del texto de la Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva -con la rúbrica "Objeto"- «*La presente Directiva establece requisitos mínimos para reforzar la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor, consagrado en el artículo157 del TFUE, y la prohibición de discriminación establecida en el artículo4 de la Directiva 2006/54/CE, en particular mediante la transparencia retributiva y el refuerzo de los mecanismos para su efectivo cumplimiento.*».

valor y así respetar el derecho a la igualdad de trato y no discriminación retributiva –directa e indirecta- por razón de sexo en las empresas[108].

Para ello, el RD 902/2020 establece que «*El principio de transparencia retributiva se aplicará, al menos, a través de los instrumentos regulados en el presente real decreto: los registros retributivos, la auditoría retributiva, el sistema de valoración de puestos de trabajo de la clasificación profesional contenida en la empresa y en el convenio colectivo que fuera de aplicación y el derecho de información de las personas trabajadoras*» (art. 3.3)[109]. Instrumentos que van más allá de los actualmente previstos a nivel de la Unión Europea[110] e, incluso, de los que se

[108] Según el apartado primero del art. 3 –con la rúbrica "Principio de transparencia retributiva"- del RD 902/2020: «*A fin de garantizar la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y no discriminación en materia retributiva entre mujeres y hombres, las empresas y los convenios colectivos deberán integrar y aplicar el principio de transparencia retributiva, …*».

Por su parte, en la Exposición de Motivos justificativa de la Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva se afirma que «*El derecho a la igualdad de retribución entre mujeres y hombres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor es uno de los principios fundacionales de la Unión Europea consagrados en el Tratado de Roma. La exigencia de garantizar esta igualdad de retribución se establece en la Directiva 2006/54/CE (la «Directiva refundida»), complementada en 2014 por una Recomendación de la Comisión sobre transparencia salarial (la «Recomendación de 2014»). Pese a la existencia de este marco jurídico, la aplicación y el cumplimiento efectivos de este principio siguen planteando, en la práctica, todo un reto en la UE. La falta de transparencia retributiva ha sido identificada como uno de los principales obstáculos.*» (apartado "Motivaciones de la propuesta" del punto "1. Contexto de la Propuesta"). En este sentido, «*La transparencia retributiva permite al personal detectar y demostrar posibles discriminaciones por razón de sexo. También revela la existencia de sesgos de género en los sistemas retributivos y de clasificación profesional que conducen a una valoración desigual y discriminatoria del trabajo de las mujeres con respecto al de los hombres, o que desestiman determinadas competencias profesionales que se consideran, principalmente, cualidades femeninas. Habida cuenta de que ese sesgo es, a menudo, inconsciente, la transparencia retributiva puede contribuir a concienciar a los empleadores y ayudarles a detectar diferencias de retribución por razón de género que son discriminatorias, que no responden a factores discrecionales válidos y que con frecuencia no son deliberadas. La transparencia retributiva es, por tanto, un instrumento esencial para disipar las dudas sobre la igualdad de retribución entre hombres y mujeres y para apoyar la eliminación de los sesgos de género en las prácticas retributivas. También puede favorecer un cambio en las actitudes hacia la remuneración de las mujeres al aumentar la sensibilización al respecto y generar un estimulante debate sobre los motivos de las diferencias retributivas estructurales de género. Más allá de conducir al mero cumplimiento del principio de igualdad de retribución, esta iniciativa puede ser también un motor desencadenante de la revisión de las políticas de igualdad de género en general al nivel de las empresas, y promover una cooperación más estrecha entre empleadores y representantes del personal.*» (apartado "Objetivos de la propuesta" del punto "1. Contexto de la Propuesta").

[109] "Instrumentos de transparencia retributiva" a los que se dedica el Capítulo III del RD 902/2020 (arts. 5 a 9). Concretamente, el registro retributivo (Sección 1ª, arts. 5 y 6), la auditoría retributiva (Sección 2ª, arts. 7 y 8) y la transparencia en la negociación colectiva (Sección 3ª, art. 9).

[110] Así se desprende del propio Preámbulo RD 902/2020, en la medida que se afirma que «*el gran reto de la discriminación retributiva por razón de sexo en este momento es la discriminación indirecta por incorrecta valoración de los puestos de trabajo. En este sentido y para aplicar mejor y de forma más eficaz el principio de igualdad de retribución, con el fin de luchar contra las discriminaciones en esta materia y contribuir a hacer frente a la persistente diferencia de retribución entre hombres y mujeres, la Recomendación de la Comisión, de 7 de marzo de 2014, sobre el refuerzo del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres a través de la transparencia, establecía que los Estados debían optar por, al menos, una de las siguientes medidas: (i) derecho individual a la información retributiva de los niveles salariales desglosada por género (promedios) a requerimiento del trabajador y la trabajadora; (ii) atribución del derecho a esta información con carácter periódico, en beneficio de las personas trabajadoras y de sus representantes, en las empresas de al menos cincuenta personas trabajadoras; (iii) obligación de que las empresas de al menos doscientas cincuenta personas trabajadoras elaboren auditorías salariales (con promedios retributivos y análisis de sistemas de valoración de los puestos) que deben ponerse a disposición de los y las representantes; (iv) garantía de que la cuestión de la igualdad de retribución, en particular las auditorías salariales, se debata en el nivel adecuado de la negociación colectiva.*» (párrafo cuarto del apartado I).

avecinan[111].

A continuación, se va a analizar la regulación real –reglamentaria- del registro retributivo, junto con el resto de los instrumentos de aplicación del principio de transparencia retributiva -excepto la auditoría retributiva-, a efectos de comprobar si el RD 902/2020 ha despejado las incógnitas que se deducían de la regulación "*legal"* introducida por el RD-ley 6/2019 en el TRLET/2015.

2. El concepto de «trabajo de igual valor»

El artículo 4 del RD 902/2020 –con la rúbrica "La obligación de igual retribución por trabajo de igual valor"- concreta los factores introducidos por el RD-ley 6/2019 en el artículo 28.1, párrafo segundo, del TRLET/2015[112], para determinar cuándo «*un trabajo tendrá igual valor que otro*» y lo hace definiendo qué se entiende por cada uno ellos[113]:

- Naturaleza de las funciones o tareas efectivamente encomendadas: «*el contenido esencial de la relación laboral, tanto en atención a lo establecido en la ley o en el convenio colectivo como en atención al contenido efectivo de la*

[111] Aunque en la Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva se establece –como ya se ha apuntado- que «*los requisitos mínimos para reforzar la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres y la prohibición de toda discriminación por razón de sexo, mediante la transparencia retributiva y el fortalecimiento de los mecanismos para su cumplimiento efectivo.*» (apartado "Explicación detallada de las disposiciones específicas de la propuesta" del punto "5. Otros elementos" de la Exposición de Motivos justificativa de la Propuesta de Directiva respecto del art. 1 –Finalidad y objeto- del texto propuesto de la Directiva de Transparencia Retributiva) y, para ello, «*Tomando como base la Directiva refundida y la Recomendación de 2014, la presente propuesta introduce normas nuevas y más detalladas para garantizar el cumplimiento del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor.*» (párrafo primero del apartado "Coherencia con las disposiciones existentes en la misma política sectorial" del punto "1. Contexto de la propuesta" de la Exposición de Motivos justificativa de la Propuesta de Directiva), introduce parte de las medidas que la Recomendación de la Comisión Europea de 7 de marzo de 2014 establecía para que los Estados optasen, al menos, por una de ellas, ya que se centra –como se verá más adelante- en el derecho a la información retributiva –individual y de la representación de las personas trabajadoras- y, especialmente, en las empresas de más de 250 personas trabajadoras, sin hacer expresa mención ni al registro retributivo ni a las auditorías salariales (aunque se puedan deducir de su contenido). Así, el Capítulo II dedicado a la "Transparencia retributiva" (arts. 5 a 11) recoge las siguientes medidas: transparencia retributiva previa al empleo (art. 5); transparencia en las políticas de fijación de las retribuciones y de promoción profesional (art. 6); derecho a la información (art. 7); Información sobre la brecha retributiva entre trabajadores y trabajadoras (art. 8); y evaluación retributiva conjunta (art. 9).

[112] «*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.*».

[113] Así se señala en el propio Preámbulo RD 902/2020: «*No obstante, el nuevo marco requiere de un desarrollo reglamentario que concrete sus presupuestos y que determine el contenido de las obligaciones en diferentes aspectos como: el concepto de trabajo de igual valor, dando certeza y seguridad jurídica acerca de su alcance y la necesidad de que sean tenidos en cuenta factores objetivos vinculados de manera estricta y necesaria con el trabajo desempeñado;*» (párrafo tercero del apartado II).

actividad desempeñada».

- Condiciones educativas: «*las que se correspondan con cualificaciones regladas y guarden relación con el desarrollo de la actividad*».
- Condiciones profesionales y de formación: «*aquellas que puedan servir para acreditar la cualificación de la persona trabajadora, incluyendo la experiencia o la formación no reglada, siempre que tenga conexión con el desarrollo de* la actividad».
- Factores estrictamente relacionados con el desempeño y condiciones laborales: «*aquellos diferentes de los anteriores que sean relevantes en el desempeño de la actividad*», señalando –con carácter no exhaustivo- los siguientes: «*penosidad y dificultad, las posturas forzadas, los movimientos repetitivos, la destreza, la minuciosidad, el aislamiento, la responsabilidad tanto económica como relacionada con el bienestar de las personas, la polivalencia o definición extensa de obligaciones, las habilidades sociales, las habilidades de cuidado y atención a las personas, la capacidad de resolución de conflictos o la capacidad de organización, en la medida en que satisfagan las exigencias de adecuación, totalidad y objetividad a que se refiere el apartado siguiente en relación con el puesto de trabajo que valoran.*».

Esta concreción del artículo 4 del RD 902/2020 constituye una verdadera novedad en nuestro ordenamiento jurídico-laboral, en la línea demandada por el Parlamento Europeo y exigida en la Recomendación de la Comisión Europea de 7 de marzo de 2014[114].

[114] El punto 10 -«Concepto de trabajo de igual valor»- del apartado II –«Transparencia salarial»- de la Recomendación de la Comisión Europea de 7 de marzo de 2014 recoge que "*En consonancia con la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, los Estados miembros deberán precisar en su legislación el concepto de «trabajo de igual valor». El valor del trabajo deberá evaluarse y compararse utilizando criterios objetivos tales como los requisitos educativos, profesionales y de formación, la cualificación, el esfuerzo y la responsabilidad, los trabajos realizados y la naturaleza de las tareas en cuestión*".

Pero el Parlamento Europeo ya había recomendado a la Comisión Europea que era importante definir más detalladamente el concepto de «*trabajo del mismo valor*» y los criterios en los que debe basarse el concepto del «*valor del trabajo*» (Recomendaciones 1 y 3.1 de la Resolución del Parlamento Europeo de 24 de mayo de 2012).

Además, el art. 4 RD 902/2020 se anticipa a la previsión de la futura Directiva de Transparencia Retributiva sobre la obligación de los Estados de adoptar medidas para establecer herramientas o metodologías para evaluar y comparar el valor del trabajo con arreglo a criterios objetivos, como se puede apreciar del texto del –también- art. 4 de la Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva –con la rúbrica "Mismo trabajo y trabajo de igual valor":

3. Nuevos criterios en la definición de los grupos profesionales en el sistema de clasificación profesional aplicable en las empresas

Los factores definidos en el artículo 4 del RD 902/2020 a la hora de determinar cuándo «*un trabajo tendrá igual valor que otro*» se deben tener en cuenta en la definición de los grupos profesionales, sobre los que deben pivotar los sistemas de clasificación profesional que se deben negociar colectivamente, tras las

---

«*1. Los Estados miembros adoptarán las medidas necesarias para asegurar que los empleadores dispongan de estructuras retributivas que garanticen que las mujeres y los hombres reciban una retribución idéntica por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor.*

2. Los Estados adoptarán las medidas necesarias para asegurar que se establecen herramientas o metodologías para evaluar y comparar el valor del trabajo con arreglo a los criterios que se establecen en el presente artículo. Esas herramientas o metodologías pueden incluir sistemas de evaluación y clasificación de puestos de trabajo neutros con respecto al género.

3. Las herramientas o metodologías permitirán evaluar, por lo que respecta al valor del trabajo, si los trabajadores se encuentran en una situación comparable, a partir de criterios objetivos que incluirán requisitos educativos, profesionales y de formación, la cualificación, el esfuerzo y la responsabilidad, el trabajo realizado y la naturaleza de las tareas desempeñadas. No contendrán ni se apoyarán en criterios que se basen, directa o indirectamente, en el sexo de los trabajadores.».

En la "Explicación detallada de las disposiciones específicas de la propuesta (punto "5. Otros elementos" de la Exposición de Motivos de la Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva respecto del art. 4) se señala que: «*El respeto del derecho a la igualdad de retribución entre mujeres y hombres, consagrado en el Tratado, exige que los empleadores dispongan de estructuras retributivas que garanticen que las mujeres y los hombres reciban una retribución idéntica por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor. Para que el personal y los empleadores puedan determinar lo que constituye un trabajo de igual valor, esta disposición exige a los Estados miembros que establezcan herramientas o metodologías para evaluar y comparar el valor del trabajo de acuerdo con un conjunto de criterios objetivos que incluyen parámetros educativos, profesionales y de formación, las competencias, el esfuerzo y la responsabilidad, el trabajo efectuado y la naturaleza de las tareas desempeñadas. Esta disposición proporciona la base necesaria para determinar si puede considerarse que los trabajadores y las trabajadoras se encuentran en una situación comparable y realizan un trabajo de igual valor, y ayudará a los empleadores a clasificar y a remunerar mejor los puestos de trabajo con arreglo a criterios objetivos y neutros con respecto al género.*

La disponibilidad de criterios claros a nivel nacional ayudará a los trabajadores a establecer un referente de comparación válido y a determinar si reciben un trato menos favorable que ese referente que realiza el mismo trabajo o un trabajo de igual valor.».

No obstante, la Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva añade que «*Cuando las diferencias retributivas puedan atribuirse a una única fuente que establezca las condiciones de retribución, la evaluación para determinar si los trabajadores realizan un mismo trabajo o un trabajo de igual valor no se limitará a las situaciones en las que las trabajadoras y los trabajadores trabajen para el mismo empleador, sino que podrá ampliarse a esa fuente única. La evaluación tampoco se limitará a los trabajadores empleados al mismo tiempo que el trabajador o la trabajadora de que se trate. Cuando no pueda determinarse ningún referente de comparación real, se permitirá la comparación con un referente de comparación hipotético o el uso de otras pruebas que permitan establecer una presunción de discriminación.»* (art.4.4).

Este añadido se justifica -en la "Explicación detallada de las disposiciones específicas de la propuesta (punto "5. Otros elementos" de la Exposición de Motivos de la Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva respecto del art. 4)- en la medida que «*Esta disposición incorpora, además, dos aclaraciones procedentes de la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea. En primer lugar, el Tribunal de Justicia ha aclarado que, para determinar si unos trabajadores se encuentran en una situación comparable, la comparación no debe limitarse necesariamente a las situaciones en las que hombres y mujeres trabajen para un mismo empleador. Los trabajadores pueden hallarse en una situación comparable incluso cuando no trabajen para el mismo empleador, siempre que las condiciones retributivas puedan atribuirse a una única fuente que las haya establecido (por ejemplo, disposiciones legales, convenios colectivos laborales en materia de retribución aplicables a varias empresas o condiciones de empleo establecidas de forma centralizada para más de una empresa dentro de una sociedad holding o conglomerado). El Tribunal también ha aclarado que la comparación no se limita a los trabajadores que estén empleados al mismo tiempo que la parte demandante. La incorporación de estas aclaraciones mejorará la aplicación, en la práctica, del principio de igualdad de retribución.*

Además, en caso de que no exista un referente de comparación real, debe admitirse la comparación con un referente hipotético u otras pruebas (estadísticas u otra información disponible) que permitan establecer una presunción de discriminación. La posibilidad de utilizar un referente de comparación hipotético permitirá al trabajador o a la trabajadora demostrar que no ha recibido el mismo trato que el referente hipotético del otro sexo.».

modificaciones introducidas por el RD-ley 6/2019 en los artículos 28.1 y 22.3 del TRLET/2015[115].

Por eso, el artículo 3.3 del RD 902/2020 incluye «*el sistema de valoración de puestos de trabajo de la clasificación profesional contenida en la empresa y en el convenio colectivo que fuera de aplicación*» entre los instrumentos a través de los cuales se debe aplicar el principio de transparencia retributiva[116].

Así, «*con el objetivo de comprobar que la definición de los grupos profesionales se ajusta a criterios y sistemas que garantizan la ausencia de discriminación directa e indirecta entre mujeres y hombres y la correcta aplicación del principio de igualdad de retribución por trabajos de igual valor*» (art. 9 RD 902/2020 –con la rúbrica "Valoración de puestos de trabajo en los convenios colectivos"-), el RD 902/2020 establece, por una parte, que «*las mesas negociadoras de los convenios colectivos deberán asegurarse de que los factores y condiciones concurrentes en cada uno de los grupos y niveles profesionales respetan los criterios de adecuación, totalidad y objetividad, y el principio de igual retribución para puestos de igual valor en los términos establecidos en el artículo 4.*» (art. 9).

Y, por otra parte, que para realizar una correcta valoración de los puestos de trabajo se «*requiere que se apliquen los criterios de adecuación, totalidad y objetividad*» (art. 4.4), entendiendo por tales:

- Adecuación: «*que los factores relevantes en la valoración deben ser aquellos relacionados con la actividad y que efectivamente concurran en la misma, incluyendo la formación necesaria.*».
- Totalidad: «*que, para constatar si concurre igual valor, deben tenerse en cuenta todas las condiciones que singularizan el puesto del trabajo, sin que ninguna se*

[115] El art. 22.3 TRLET/2015 establece que: ««*La definición de los grupos profesionales se ajustará a criterios y sistemas que, basados en un análisis correlacional entre sesgos de género, puestos de trabajo, criterios de encuadramiento y retribuciones, tengan como objeto garantizar la ausencia de discriminación, tanto directa como indirecta, entre mujeres y hombres. Estos criterios y sistemas, en todo caso, cumplirán con lo previsto en el artículo 28.1*.».

[116] En este sentido se manifiesta el propio Preámbulo RD 902/2020: «*No obstante, el nuevo marco requiere de un desarrollo reglamentario que concrete sus presupuestos y que determine el contenido de las obligaciones en diferentes aspectos como:* (…)*; los sistemas de clasificación profesional contenidos en los convenios colectivos y su necesaria vinculación con el registro y la transparencia retributiva a través de una correcta valoración de los puestos de trabajo, …;*» (párrafo tercero del apartado II).

invisibilice o se infravalore.».

- Objetividad: «*que deben existir mecanismos claros que identifiquen los factores que se han tenido en cuenta en la fijación de una determinada retribución y que no dependan de factores o valoraciones sociales que reflejen estereotipos de género.*».

Por tanto, en la medida que la definición de los grupos profesionales –en los que debe articularse el sistema de clasificación profesional[117]- debe ajustarse a criterios y sistemas que eviten una posible discriminación retributiva –directa o indirecta- por razón de sexo, teniendo en cuenta cuándo un trabajo tendrá igual valor que otro, los negociadores de los sistemas de clasificación profesional[118] ya tienen determinados reglamentariamente –*a priori*- los instrumentos y criterios para realizar una correcta definición de los grupos profesionales y valoración de los puestos de trabajo, al margen de una mayor concreción en la negociación colectiva, en sintonía con lo previsto a nivel de la Unión Europea[119].

---

[117] Según el art. 22.2 TRLET/2015, se entiende por "grupo profesional": «*el que agrupe unitariamente las aptitudes profesionales, titulaciones y contenido general de la prestación, y podrá incluir distintas tareas, funciones, especialidades profesionales o responsabilidades asignadas al trabajador*».

[118] Según el art. 22.1 TRLET/2015, el sistema de clasificación profesional se debe establecer mediante la negociación colectiva, que incluye convenios colectivos de ámbito de empresa o inferior a la empresa, convenios colectivos de grupos de empresa o de pluralidad de empresas, convenios colectivos sectoriales, así como acuerdos interprofesionales o acuerdos sobre materias concretas, y también acuerdos de empresa entre el empresario y la representación de las personas trabajadoras en la empresa.

[119] El art. 4, párrafo segundo, de la Directiva 2006/54/CE establece que «*En particular, cuando se utilice un sistema de clasificación profesional para la determinación de las retribuciones, este sistema se basará en criterios comunes a los trabajadores de ambos sexos, y se establecerá de forma que excluya las discriminaciones por razón de sexo*».

El Parlamento Europeo recomendó a la Comisión Europea que los Estados miembros deberían introducir «clasificaciones profesionales que respeten el principio de igualdad entre hombres y mujeres, lo que permitiría a empresarios y trabajadores determinar las posibles discriminaciones salariales basadas en definiciones sesgadas de las escalas salariales», señalando los criterios en los que debe basarse una «evaluación profesional no sexista» (Recomendación 3.2 –sobre la Evaluación del trabajo y clasificación profesional- de la Resolución del Parlamento Europeo de 24 de mayo de 2012).

Por su parte, la Comisión Europea recomendó que «Los Estados miembros deberán promover el desarrollo y uso de sistemas de evaluación y clasificación de empleos no sexistas, …, con el fin de evitar o detectar y abordar posibles discriminaciones salariales basadas en escalas salariales sexistas. En concreto, deben animar a los empresarios y a los interlocutores sociales a introducir sistemas de evaluación y clasificación de empleos no sexistas» (punto 11- Sistemas de evaluación y clasificación de empleos- del apartado II –Transparencia salarial- de la Recomendación de la Comisión de 7 de marzo de 2014).

En esta misma línea va el texto del art. 4 de la de la Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva –con la rúbrica "Mismo trabajo y trabajo de igual valor"- que establece, respecto de la clasificación profesional, que: «5. *Cuando se utilice un sistema de evaluación y clasificación profesional para determinar las retribuciones, este sistema se basará en criterios comunes para los trabajadores de ambos sexos, y se establecerá de forma tal que excluya toda discriminación por razón de sexo.*» (texto prácticamente igual que el del art.4, párrafo segundo, de la Directiva 2006/54/CE). Y en la "Explicación detallada de las disposiciones específicas de la propuesta (punto "5. Otros elementos" de la Exposición de Motivos de la justificativa de la Propuesta de Directiva respecto del art. 4), en relación con la clasificación profesional, se señala que «*Por último, esta disposición recuerda el requisito establecido en el artículo 4, apartado 2, de la Directiva refundida, según el cual, cuando se utilicen sistemas de evaluación y clasificación profesional para determinar la retribución, esos sistemas deben basarse en*

No obstante, la Disposición Final primera del RD 902/2020, con la rúbrica "Procedimiento de valoración de los puestos de trabajo", establece en su apartado 1 que «*En el plazo de seis meses desde la entrada en vigor del presente real decreto, se aprobará, a través de una orden dictada a propuesta conjunta de las personas titulares de los Ministerios de Trabajo y Economía Social y del Ministerio de Igualdad, un procedimiento de valoración de los puestos de trabajo*.». Así, ambos departamentos ministeriales tienen hasta el 14 de octubre de 2021 para aprobar dicho procedimiento de valoración de los puestos de trabajo[120], por lo que se vuelve –otra vez- a diferir la concreción de una obligación que incide directamente en el cumplimento por parte de las empresas de la igualdad retributiva.

Ahora bien, el apartado 2 de la mencionada Disposición Final primera también establece que la futura orden ministerial pueda «*prever que la valoración de los puestos de trabajo efectuada cumple con los requisitos formales exigidos en el presente reglamento, cuando para su realización se haya aplicado el procedimiento al que se refiere el apartado primero de esta disposición final*», lo que permitirá, en su caso, dar validez a las valoraciones de los puestos de trabajo realizadas en los convenios colectivos antes de la aprobación y posterior publicación y entrada en vigor de esa futura orden ministerial.

4. El registro retributivo como nueva obligación empresarial tras el RD 902/2020[121]

---

criterios idénticos y neutros con respecto al género tanto para los hombres como para las mujeres, a fin de excluir toda discriminación por razón de sexo. Esto significa que los criterios para evaluar el valor de un empleo o puesto deben describirse y definirse de una manera objetiva y neutra que sea aplicable tanto a los empleos de hombres como a los de mujeres.».

[120] A fecha de la redacción de este capítulo aún no se ha aprobado esa Orden.

En el Dictamen del Consejo de Estado sobre el proyecto de RD 902/2020 (Dictamen nº 515/2020 de 17 de septiembre de 2021), en su apartado VI "Observaciones al proyecto", concretamente "al articulado", se señala en relación con la Disp. Final 1ª que «*sobre el procedimiento informatizado de valoración de puestos de trabajo. Sería conveniente que la aprobación del procedimiento informatizado vaya acompañada de la implementación de algún tipo de programa informático que simplifique y haga más accesible a las empresas sus comunicaciones con la Administración en esta materia*.» (págs. 28 y 29).

[121] Sobre el RD 902/2020, el principio de igualdad de retribución y el registro retributivo, v. ARENAS VIRUEZ, M.: "Otro avance en la igualdad retributiva entre mujeres y hombres: Análisis del Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre", Temas Laborales. Revista andaluza de trabajo y bienestar social, 2021, núm. 156, págs. 11-49; CALLAU DALMAU, P.: "La aplicación del principio de igualdad de retribución contemplado en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre. Referentes supranacionales y alcance

El registro retributivo es uno de los instrumentos que menciona –en primer lugar, por cierto- el artículo 3.3 del RD 902/2020 a través de los cuales –«*al menos*»- se debe aplicar el principio de transparencia retributiva, y al que el RD 902/2020 dedica los artículos 5 –"Normas generales sobre el registro retributivo" y 6 –"Registro retributivo de las empresas con auditoría retributiva"- (que configuran la Sección 1ª de su Capítulo III sobre "Los instrumentos de transparencia retributiva"[122]-), desarrollando lo previsto en el artículo 28.2 y 3 del TRLET/2015, tras su modificación por el RD-ley 6/2019[123], cuyo objeto es «*garantizar la transparencia en la configuración de las percepciones, de manera fiel y actualizada, y un adecuado acceso a la información retributiva de las empresas, al margen de su tamaño, mediante la elaboración documentada de los datos promediados y desglosados*» (art. 5.1).

Del contenido de los artículos 5 y 6 RD 902/2020 se puede anticipar que resuelve buena parte de las incógnitas que planteaba la nueva previsión *legal* del artículo 28.2 y 3 del TRLET/2015 sobre el registro retributivo, si bien mantiene otras e incluso genera nuevas y, a su vez, introduce "novedades", lo que plantea la duda de su validez, ya que podrían tratarse de excesos de la norma reglamentaria que hubieran podido conllevar una –posible- declaración de nulidad.

a) Ámbito de aplicación del registro retributivo

Con carácter previo, cabe señalar que el RD 902/2020 -con carácter general- es «*de*

---

normativo", Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, 2021, núm. 58; GARCÍA CAMPÁ, S.: "El registro salarial o retributivo", Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF, 2021, núm. 455, págs. 79-115; GOÑI SEIN, J.L.: "La reducción de la brecha salarial de género a través de la transparencia y el registro salarial", en Rodríguez Sanz de Galdeano, B. (coord..): "La discriminación de la mujer en el trabajo y las nuevas medidas legales para garantizar la igualdad de trato en el empleo", Cizur Menor, Aranzadi Thomson Reuters, 2020, págs. 81-115; MARTÍNEZ BOTELLO, P.: "El Registro Retributivo: Una herramienta para paliar la brecha salarial entre mujeres y hombres", Revista Aranzadi Doctrinal, 2021, núm.3.

[122] Como recoge el párrafo séptimo del apartado III de su Preámbulo: «*La sección 1.ª incluye, tanto las normas generales sobre el registro retributivo, desarrollando los elementos objetivos, personales y temporales de la obligación de registro establecida en el artículo 28.2 del Estatuto de los Trabajadores, de acuerdo con la modificación del Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, como las normas que se refieren de manera específica al registro de empresas con obligación de auditoría, lo que vincula el contenido de los registros retributivos con los planes de igualdad y el objetivo de estos últimos descrito en el artículo 46 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, conforme a la modificación del Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo.*».

[123] Así se señala en el propio Preámbulo RD 902/2020: «*No obstante, el nuevo marco requiere de un desarrollo reglamentario que concrete sus presupuestos y que determine el contenido de las obligaciones en diferentes aspectos como: (…); la obligación del registro retributivo desarrollando, entre otros aspectos, los criterios concretos para desagregar por sexo la información retributiva de la empresa…*» (párrafo tercero del apartado II).

aplicación en el ámbito de las relaciones laborales reguladas en el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre» (art. 2).

Respecto del ámbito subjetivo del registro retributivo, el artículo 5.1 del RD 902/2020 establece expresamente que «*De conformidad con lo establecido en el artículo 28.2 del Estatuto de los Trabajadores, todas las empresas deben tener un registro retributivo de toda su plantilla, incluido el personal directivo y los altos cargos.*».

Así, como el ámbito personal de aplicación del RD 902/2020 incluye las relaciones laborales reguladas en el TRLET/2015 y el registro retributivo se aplica a todas las empresas que tengan personas trabajadoras -independientemente del volumen de su plantilla- incluyendo a todas las personas trabajadoras de las mismas, al margen del tipo de contrato –indefinido o temporal-, de la jornada –completa o parcial- y de la clase de relación laboral –común o especial-, se puede deducir que:

- Si por «*empresas*» debe entenderse cualquier supuesto de "empresario" laboral que se incluya en el artículo 1.2 del TRLET/2015, también afectará a las Administraciones Públicas, ya que «*El personal laboral al servicio de las Administraciones públicas se rige, además de por la legislación laboral y por las demás normas convencionalmente aplicables, por los preceptos de este Estatuto que así lo dispongan*» (art. 7 TRLEBEP/2015, en relación con su art. 1.2 y con el art.1.1 TRLET/2015), por lo que las Administraciones Públicas también deberán tener un registro retributivo para su personal laboral.

  En este sentido se recoge en la Disposición Adicional Cuarta del RD 902/2020, según la cual «*Al personal laboral al servicio de las administraciones públicas le resultará de aplicación lo previsto en el presente reglamento, de acuerdo con las peculiaridades establecidas en su legislación específica.*».

- Si el registro retributivo debe incluir a todas las personas trabajadoras que encajen en el concepto de "trabajadores" del artículo 1.1 del TRLET/2015,

incluso el personal de alta dirección -personal directivo y los altos cargos-, también se debe incluir el personal directivo profesional de las Administraciones Públicas cuando reúna la condición de personal laboral (art. 13 TRLEBEP/2015).

- Aunque el artículo 5.1 del RD 902/2020 hace expresa mención al «*personal directivo y los altos cargos*», con la finalidad de despejar las dudas planteadas de si debía incluirse -o no- el personal de alta dirección (aunque utilizando una terminología nada técnica, la verdad), la regulación reglamentaria del registro retributivo comporta muchas disfuncionalidades y contradicciones con el régimen jurídico de esta relación laboral especial[124], como se señalará en los próximos apartados.
- Y si se incluyen todas las relaciones laborales especiales, más bien parece excesivo que la persona titular del hogar familiar deba llevar un registro retributivo del personal a su servicio, dada la principal peculiaridad de esta relación laboral especial como es que se trata de una actividad ajena a la actividad productiva propia de una economía de mercado[125].

En cuanto a si debe existir –o no- un único registro retributivo para toda la empresa, aunque el artículo 5 del RD 902/2020 no se pronuncia expresamente sobre esta cuestión, de su redacción se deduce claramente que sólo debe haber un único registro retributivo en la empresa, aunque ésta tenga varios centros de trabajo, dentro –y fuera- de España, en la medida que siempre habla en singular («un registro», «este registro», «el registro»)[126]. Además, el precepto reglamentario no

[124] Según el art. 3. Dos del RD 1382/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección (BOE núm. 192, de 12 de agosto), el TRLET/2015 sólo se le aplica por remisión expresa del propio RD o se haga constar específicamente en el contrato o se trate de las garantías del salario de los arts. 27.2, 29, 32 y 33 TRLET/2015 (Disp. Adic. 5ª TRLET/2015).

[125]Según el art. 3.b) RD 1620/2011, de 14 de noviembre, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del servicio del hogar familiar (BOE núm. 277, de 17 de noviembre), es de aplicación supletoria la normativa laboral común –TRLET/2015- en lo que resulte compatible con las peculiaridades de carácter especial de esta relación y la principal peculiaridad de la misma –como se recoge en el párrafo segundo de su Preámbulo- es «*el ámbito donde se presta la actividad, el hogar familiar, tan vinculado a la intimidad personal y familiar y por completo ajeno y extraño al común denominador de las relaciones laborales, que se desenvuelven en entornos de actividad productiva presididos por los principios de la economía de mercado*».

[126] Art. 5: «1. De conformidad con lo establecido en el artículo 28.2 del Estatuto de los Trabajadores, todas las empresas deben tener **un registro retributivo** de toda su plantilla, (…). **Este registro** tiene por objeto (…).

dice nada sobre si el contenido objeto del registro deba estar desagregado por centros de trabajo –como se verá en el siguiente subapartado-, y esta ausencia –o descuido- sorprende en la medida que se pueden aplicar diferentes conceptos y cuantías salariales, incluso en los mismos grupos profesionales, en función del centro de trabajo en virtud de la estructura de la negociación colectiva.

b) Contenido del registro retributivo: valores medios

El objeto del registro retributivo es, según el artículo 5.1 del RD 902/2020, «*garantizar la transparencia en la configuración de las percepciones, de manera fiel y actualizada, y un adecuado acceso a la información retributiva de las empresas, al margen de su tamaño, mediante la elaboración documentada de los datos promediados y desglosados.*».

Para ello, la obligación –*legal*- del empresario consiste en que «*está 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*» (art. 28.2, párrafo primero, TRLET/2015, introducido por el RD-ley 6/2019, que el art. 5.2 RD 902/2020 prácticamente repite)[127].

De lo anterior se deduce –claramente- que la cuestión básica respecto del contenido del registro retributivo es determinar qué se entiende por «*valores medios*» –«*datos promediados*»- y como no lo hizo el RD-ley 6/2019 (al modificar el art. 28 TRLET/2015), se debe comprobar si lo ha hecho el RD 902/2020 y si éste ha

---

2. **El registro retributivo** deberá incluir … ().

A tales efectos, deberán establecerse en **el registro retributivo de cada empresa**, (…).

3. Cuando se solicite el acceso **al registro** (…).

En las empresas que cuenten con representación legal de las personas trabajadoras, el acceso **al registro** (…).

4. El periodo temporal de referencia (…) de los elementos que integran **el registro**, (…).

5. El documento en el que conste **el registro** (…).

6. La representación legal de las personas trabajadoras (…) del registro. Asimismo, (…) cuando **el registro** sea modificado (…).» [la negrita es nuestra].

[127] El art. 5.2, párrafo primero, RD 902/2020 dice literalmente: «*El registro retributivo deberá incluir los valores medios de los salarios, los complementos salariales y las percepciones extrasalariales de la plantilla desagregados por sexo y distribuidos conforme a lo establecido en el artículo 28.2 del Estatuto de los Trabajadores*.».

espejado las incógnitas que planteaba el nuevo artículo 28.2, párrafo primero, del TRLET/2015.

A estos efectos, se debe partir de la redacción del artículo 5.2, párrafo segundo, del RD 902/2020, según la cual «*…, deberán establecerse en el registro retributivo de cada empresa, convenientemente desglosadas por sexo, la media aritmética y la mediana de lo realmente percibido por cada uno de estos conceptos en cada grupo profesional, categoría profesional, nivel, puesto o cualquier otro sistema de clasificación aplicable. A su vez, esta información deberá estar desagregada en atención a la naturaleza de la retribución, incluyendo salario base, cada uno de los complementos y cada una de las percepciones extrasalariales, especificando de modo diferenciado cada percepción.*».

En virtud de este precepto reglamentario, se puede decir lo siguiente:

- El RD 902/2020 tampoco define qué debe entenderse por «*valores medios*», aunque sí dice expresamente que el registro retributivo debe realizarse «*mediante la elaboración documentada de los datos promediados y desglosados*», y para ello deben establecerse «*convenientemente desglosadas por sexo*, *la media aritmética y la mediana de lo realmente percibido por cada uno de estos conceptos*», aunque tampoco define qué debe entenderse por «*media aritmética*» ni por «*mediana»* de lo realmente percibido[128] (conceptos que reitera en su art. 6 a efectos del registro retributivo de las empresas con auditorías retributivas).

  Si por «media aritmética» se entiende el «*Resultado de dividir la suma de varias cantidades por el número de ellas*» y por «mediana» se entiende el «*Elemento de una serie ordenada de valores crecientes de forma que la divide en dos*

[128] En la Recomendación de la Comisión Europea de 7 de marzo de 2014, en su apartado II sobre "Transparencia salarial", en el punto 4 "Información sobre el salario", se establecía que «*Los Estados miembros deben establecer medidas que garanticen que los empleadores de empresas u organizaciones con al menos 50 trabajadores informen periódicamente a los trabajadores, a los representantes de los trabajadores y a los interlocutores sociales de* ***la remuneración media*** *por categoría de trabajador o puesto, desglosada por sexos.*» (la negrita es nuestra).

partes iguales, superiores e inferiores a él»[129] (o lo que es lo mismo, el valor en un conjunto ordenado de valores por debajo y por encima del cual hay un número igual de valores), si se aplica al registro retributivo, por «*media aritmética*» debe entenderse el resultado de dividir la suma de lo realmente percibido por cada concepto retributivo de toda la plantilla por el número de personas trabajadoras que integran la misma (promedio); y por «*mediana*» debe entenderse la cuantía de cada concepto retributivo realmente percibido que separa la mitad superior y la mitad inferior de cada concepto retributivo[130].

- El TRLET/23015 y el RD 902/2020 no dicen nada respecto de si se incluyen dentro de los «*valores medios*» -«*datos promediados*», «*media aritmética*» y «*mediana*»- los conceptos retributivos -cualquiera que sea su naturaleza, salarial o extrasalarial- tanto si son satisfechos de forma directa como de forma indirecta. No obstante, el artículo 5.2, párrafo segundo, del RD 902/2020 -a diferencia del TRLET/2015- sí dice que a efectos de los «*valores medios*», en el registro retributivo se deben incluir «*la media aritmética y la mediana de lo realmente percibido por cada uno de estos conceptos*». Por tanto, la cuestión es si dentro de «*lo realmente percibido por cada uno de estos conceptos*» se incluyen las cuantías de los conceptos retributivos tanto si son satisfechas directa como indirectamente.

  A esta pregunta se debe responder de forma afirmativa, esto es, que efectivamente se deben incluir todos los conceptos retributivos –y sus cuantías- tanto si son satisfechos de forma directa como indirecta, ya que mal casaría el hecho de no incluir las retribuciones satisfechas de forma indirecta con la finalidad principal del registro retributivo («*garantizar la transparencia en la configuración de las percepciones, de manera fiel*» -art. 5.1 RD 902/2020-)

[129] Definiciones del Diccionario de la lengua española de la Real Academia Española (RAE) y la Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE).

[130] Según el art. 3 –dedicado a las Definiciones- de la Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva, "nivel retributivo mediano" es «*la remuneración del trabajador o la trabajadora que gana menos de lo que gana la mitad de los trabajadores y más de lo que gana la otra mitad*» [letra d)], entendiendo por "nivel retributivo" «*la retribución bruta anual y la retribución bruta por hora correspondiente*» [letra b)].

como instrumento –entre otros- mediante el que se aplica el principio de transparencia retributiva para garantizar la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y no discriminación en materia retributiva entre mujeres y hombres.

Además, aunque el artículo 28.2, párrafo primero, del TRLET/2015 y el artículo 5 del RD 902/2020 no hacen referencia alguna a si el registro retributivo debe reflejar los valores medios de las retribuciones de toda la plantilla de la empresa por todos los conceptos retributivos –salarios, complementos salariales y percepciones extrasalariales- satisfechas de forma directa o indirecta, se debe recordar que el artículo 28.1 del TRLET/2015 recoge el principio de igualdad de trato y no discriminación en materia retributiva entre mujeres y hombres estableciendo la obligación empresarial de «*pagar por la prestación de un trabajo de igual valor la misma retribución,* ***satisfecha directa o indirectamente***[131]*, y cualquiera que sea la naturaleza de la misma, salarial o extrasalarial, sin que pueda producirse discriminación alguna por razón de sexo en ninguno de los elementos o condiciones de aquella*».

- Tanto la «*media aritmética*» como la «*mediana*» de lo realmente percibido deben estar desagregadas por cada tipo o clase de concepto retributivo -según su naturaleza, es decir, por salario base, por cada uno de los posibles complementos salariales y por cada una de las posibles percepciones extrasalariales en cada grupo profesional (y, en su caso, categoría profesional,

[131] La negrita es nuestra. En este sentido, el precepto del TRLET/2015 recoge lo establecido a nivel de la Unión Europea. Así, en la Directiva 2006/54/CE se define "retribución" como «*el salario o sueldo normal de base o mínimo y cualesquiera otras gratificaciones abonadas directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo*» [art. 2.1.e)]. En la Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva, "retribución" es «*el salario o sueldo ordinario de base o mínimo y cualesquiera otras gratificaciones abonadas directa o indirectamente, en efectivo o en especie («componentes complementarios o variables») por el empleador al trabajador o la trabajadora en razón de su relación laboral;*» [art. 3 –dedicado a las Definiciones-, letra a)]. Y en la "Explicación detallada de las disposiciones específicas de la propuesta (punto "5. Otros elementos" de la Exposición de Motivos de la justificativa de la Propuesta de Directiva respecto del art. 3), en relación con el concepto de "retribución", se señala que «*incluye el salario y cualesquiera otras gratificaciones, en efectivo o en especie, que los trabajadores perciban directa o indirectamente («elementos complementarios o variables»), en razón de su relación laboral con su empleador. Comprende, por lo tanto, cualquier prestación adicional, como las primas, la compensación por horas extraordinarias, el plus de transporte (incluidos los automóviles facilitados por el empleador y los títulos de transporte), las asignaciones de vivienda, el plus compensatorio de formación, la indemnización por despido, el subsidio legal por enfermedad, las prestaciones reglamentarias y las pensiones de jubilación. Debe incluir todos los elementos remunerativos debidos por ley o en virtud de convenios colectivos.*».

nivel, puesto de trabajo o cualquier otro criterio que se utilice en el sistema de clasificación aplicable) y todo ello debe estar desglosado por sexo. Con ello se pretende evidenciar si existe o no una "brecha retributiva" por razón de sexo.

Ahora bien, el RD 902/2020, cuando hace referencia a los posibles criterios de clasificación profesional en los que deben estar desglosadas la «*media aritmética*» y la «*mediana*» -además de por sexo- de lo realmente percibido por cada concepto retributivo, hace referencia a «*puesto*» -de trabajo- y no a «*puestos de trabajo iguales o de igual valor*» como recoge el artículo 28.2, párrafo primero, del TRLET/2015. Dado el carácter de reglamento ejecutivo que tiene el RD 902/2020 en relación con el TRLET/2015, el RD 902/2020 debe limitarse a desarrollar y complementar el art. 28 TRLET/2015 tras la modificación realizada por el RD-ley 6/2019, al tratarse de una norma subordinada y de colaboración, por lo que no puede contradecirlo ni establecer condiciones distintas a las previstas en el TRLET/2015[132]. Por tanto, cuando el artículo 5.2, párrafo segundo, del RD 902/2020 dice «*puesto*» -de trabajo- como uno de los criterios de clasificación profesional aplicable, debe entenderse «*puestos de trabajo iguales o de igual valor*», sin que se pueda justificar que eso se reserva para el registro retributivo de las empresas que deben realizar auditorías retributivas previsto en el artículo 6 del RD 902/2020.

- Aunque el RD 902/2020 trata de desarrollar, respecto del registro retributivo, «*entre otros aspectos, los criterios concretos para desagregar por sexo la información retributiva de la empresa*»[133], en ningún momento hace referencia

[132] El RD 902/2020 se dicta en ejercicio de la habilitación conferida a tal efecto al Gobierno en la Disp. Final Primera del RD-ley 6/2019 («*El Gobierno, en el plazo de seis meses, deberá dictar cuantas disposiciones sean necesarias para la aplicación y el desarrollo del presente real decreto-ley en las materias que sean de su competencia*»). Además, con carácter general, la Disp. Final Segunda, apartado 1 TRLET/2015 establece que «*El Gobierno dictará las disposiciones que sean precisas para el desarrollo de esta ley.*».

Pero se debe recordar que, según el art. 3.2 TRLET/2015 –con la rúbrica "Fuentes de la relación laboral"- «*Las disposiciones legales y reglamentarias se aplicarán con sujeción estricta al principio de jerarquía normativa. Las disposiciones reglamentarias desarrollarán los preceptos que establecen las normas de rango superior, pero no podrán establecer condiciones de trabajo distintas a las establecidas por las leyes a desarrollar*.».

[133] Como se dice expresamente en el párrafo tercero del apartado II del Preámbulo RD 902/2020, «… *el nuevo marco* [referido a la modificación del art. 28 TRLET/2015 por el RD-ley 6/2019] *requiere de un desarrollo reglamentario que concrete sus presupuestos y que determine el contenido de las obligaciones en diferentes aspectos como: …; la obligación del registro*

a que -a efectos de recoger los «*valores medios*», la «*media aritmética*» y la «*mediana*» de lo realmente percibido- los datos deban estar desagregados por tipo de jornada, esto es, a tiempo completo y a tiempo parcial. Ausencia relevante y grave que no se llega a comprender, en la medida que el tipo de jornada es uno de los motivos por el que se produce la "brecha salarial" entre mujeres y hombres[134] y cuando el propio RD 902/2020 establece que el registro retributivo «*tiene por objeto garantizar la transparencia en la configuración de las percepciones, de manera fiel y actualizada*» (art. 5.1) y dedica su artículo 11 a la "Igualdad retributiva de las personas trabajadoras a tiempo parcial"[135], aunque sin hacer ninguna referencia expresa a que se deba contemplar el tipo de jornada en el registro retributivo[136].

- El RD 902/2020 sí que concreta el periodo temporal de referencia a efectos del contenido del registro retributivo y lo establece -con carácter general- en «*el año natural, sin perjuicio de las modificaciones que fuesen necesarias en caso de alteración sustancial de cualquiera de los elementos que integran el registro,*

---

retributivo desarrollando, entre otros aspectos, los criterios concretos para desagregar por sexo la información retributiva de la empresa; …».

[134] En el Dictamen del Consejo de Estado sobre el proyecto de RD 902/2020 (Dictamen nº 515/2020 de 17 de septiembre de 2021), en su apartado VI "Observaciones al proyecto", se señala que «*La desigualdad retributiva existente entre los hombres y mujeres en el mercado de trabajo es especialmente visible en la brecha salarial que aún existe en nuestro país, cuya reducción solo será posible a través de políticas públicas de igualdad como la que se somete a consulta y que pretende la consagración de manera real y efectiva del derecho a la igualdad retributiva, es decir, del derecho de todo trabajador a percibir por la prestación de un trabajo de igual valor, la misma retribución.*

Según la Encuesta Anual de Estructura Salarial de 2018, la última publicada por el Instituto Nacional de Estadística (el 25 de junio de 2020), la ganancia media anual de los hombres fue de 26.738,19 euros, y la de las mujeres 21.011,89 euros, por lo que el salario promedio anual de estas fue el 78,6% del masculino o, en términos de brecha salarial media anual, un 21,4%.

Cabe destacar que el número de mujeres que ganaron menos de 16.000 euros fue mayor que el número de hombres. Además, el número de mujeres a tiempo parcial fue muy superior al de hombres en prácticamente todos los niveles salariales, principalmente para los inferiores a 20.000 euros.» (págs. 19 y 20).

[135] El art. 11 RD 902/2020 establece que: «*Las personas trabajadoras a tiempo parcial tienen los mismos derechos, incluidos los retributivos, que las personas trabajadoras a tiempo completo.*

En este sentido, el principio de proporcionalidad en las retribuciones percibidas resultará de aplicación cuando lo exijan la finalidad o naturaleza de estas y así se establezca por una disposición legal, reglamentaria o por convenio colectivo.

Cualquier reducción proporcional deberá garantizar asimismo que no tenga repercusión negativa alguna en el disfrute de los derechos relacionados con la maternidad y el cuidado de menores o personas dependientes.».

[136] Como se puede apreciar, el art. 11 RD 902/2020 desarrolla en materia de igualdad retributiva lo previsto en el art. 12.4.d) TRLET/2015 –sobre "Contrato a tiempo parcial y contrato de relevo"- con carácter general: «*Las personas trabajadoras a tiempo parcial tendrán los mismos derechos que los trabajadores a tiempo completo. Cuando corresponda en atención a su naturaleza, tales derechos serán reconocidos en las disposiciones legales y reglamentarias y en los convenios colectivos de manera proporcional, en función del tiempo trabajado, debiendo garantizarse en todo caso la ausencia de discriminación, tanto directa como indirecta, entre mujeres y hombres.*».

de forma que se garantice el cumplimiento de la finalidad» (art. 5.4)[137] del registro retributivo (recoger «*de manera fiel y actualizada*» los «*valores medios*» -la «*media aritmética*» y la «*mediana*»- de lo realmente percibido por cada uno de los conceptos retributivos [salariales –salario base y complementos salariales- y percepciones extrasalariales] de toda la plantilla, desagregados por sexo y distribuidos por grupos profesionales y cualquier otro criterio del sistema de clasificación profesional que aplique la empresa -categorías profesionales, niveles, puestos de trabajo iguales o de igual valor, entre otros-).

Como los datos del registro retributivo deben ser exactos y deben estar permanentemente actualizados, ya que las cuantías de las retribuciones pueden ser –o son- móviles, dadas las diversas situaciones y vicisitudes que acontecen en las relaciones laborales (además de la existencia de conceptos retributivos variables, irregulares y de vencimiento superior al mes), lo que da mayor seguridad jurídica -y se ajusta más a la finalidad del registro retributivo- es que el periodo temporal de referencia sea el año natural (aunque también tiene inconvenientes -situaciones o conceptos retributivos que se abonan -o superan- más allá del año natural).

- Pero la principal "novedad" del RD 902/2020 respecto del contenido del registro retributivo se encuentra en su artículo 6.a), en la medida que establece que el registro retributivo de las empresas que lleven a cabo auditorías retributivas «*deberá reflejar, además, las medias aritméticas y las medianas de las agrupaciones de los trabajos de igual valor en la empresa, conforme a los resultados de la valoración de puestos de trabajo (…) aunque pertenezcan a diferentes apartados de la clasificación profesional, desglosados por sexo y desagregados*» en atención a la naturaleza de la retribución, incluyendo salario base, cada uno de los complementos y cada una de las percepciones

[137] En el Dictamen del Consejo de Estado sobre el proyecto de RD 902/2020 (Dictamen nº 515/2020 de 17 de septiembre de 2021), en su apartado VI "Observaciones al proyecto", concretamente "al articulado", se señala en relación con el apartado 4 del art. 5 que «*Sería aconsejable introducir un plazo para la incorporación de las modificaciones a las que se refiere este apartado*.» (pág. 25).

extrasalariales, especificando de modo diferenciado cada percepción.

Esta previsión podría entenderse como un "exceso" de la norma reglamentaria respecto de la previsión legal, en la medida que el TRLET/2015 no diferencia el contenido del registro retributivo en función de si la empresa debe o no realizar auditoría retributiva (art. 28.2 TRLET/2015), aunque sí establece una concreción en función del volumen de la plantilla de la empresa (al menos 50 personas trabajadoras -número a partir del cual las empresas deben realizar los planes de igualdad y, por tanto, la auditoría retributiva, aunque de aplicación paulatina hasta marzo de 2022-) en el artículo 28.3 TRLET/2015.

De todas formas, no se entiende muy bien qué finalidad tiene diferenciar parte del contenido del registro retributivo en función de si la empresa debe o no realizar el plan de igualdad (que incorpora la auditoría retributiva) –al margen del supuesto específico previsto en el art. 28.3 TRLET/2015-[138], ya que, por una parte, el propio artículo 28.2, párrafo primero, del TRLET/2015 establece que «*El empresario está 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****.*» (la negrita es nuestra). Y, por otra parte, cuando la finalidad última del registro retributivo –como instrumento del principio de transparencia retributiva- es garantizar la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y no discriminación en materia retributiva entre mujeres y hombres, y cuando el principio de igual retribución por trabajo de igual valor vincula a todas las empresas -al margen de la plantilla de las mismas-, que se traduce en la obligación de todo empresario de «*pagar por la prestación de un trabajo de igual valor la misma retribución, satisfecha directa o indirectamente, y cualquiera que sea la naturaleza de la misma, salarial o extrasalarial, sin que*

[138] En el apartado III del Preámbulo RD 902/2020 se trata de justificar vinculando «*el contenido de los registros retributivos con los planes de igualdad y el objetivo de estos últimos descrito en el artículo 46 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, conforme a la modificación del Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo.*».

pueda producirse discriminación alguna por razón de sexo en ninguno de los elementos o condiciones de aquella.» (art. 28.1 TRLET/2015).

c) Determinación de la "brecha salarial" y "brecha salarial tolerada"

- Aunque el RD 902/2020 menciona el término "brecha salarial" no lo define[139], pero se debe entender que es la diferencia entre los «*valores medios*» («*media aritmética*» y «*mediana*») de las mujeres y de los hombres de la misma empresa por cada concepto retributivo y en cada grupo profesional (o en cualquier otro criterio del sistema de clasificación profesional que se aplique en la empresa) en cómputo anual. Así, una vez se tenga "cerrado" el registro retributivo por año natural se podrá apreciar la existencia o no de "brecha salarial" por razón de sexo.
- Y respecto de la justificación de la "brecha salarial tolerada", esto es, el supuesto previsto en el artículo 28.3 del TRLET/2015 («*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.*»), que parece que haya establecido una presunción *iuris tantum* o nivel admisible -o tope- de desigualdad retributiva en un 25% para todas las empresas, el RD 902/2020 -en su artículo 6, letra b)- concreta que el registro retributivo deberá incluir esa justificación «*cuando la media aritmética o la mediana de las retribuciones totales en la empresa de las personas*

[139] Ni el RD-ley 6/2019, ni el TRLET/2015, ni la Directiva 2006/54/CE ni la Recomendación de la Comisión Europea de 7 de marzo de 2014 definen qué se entiende por "brecha salarial". Ahora bien, para Eurostat «*El índice de la brecha retributiva de género mide la diferencia entre los ingresos medios por hora brutos de los asalariados y los de las asalariadas, expresada como porcentaje de los ingresos medios por hora brutos de los asalariados (hombres)*» [Nota 4 de la Exposición de Motivos de la Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva]). Y la Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva no solo incorpora la definición de "brecha retributiva", entendiendo por tal «*la diferencia entre los niveles retributivos medios de las mujeres y los de los hombres que trabajan para un empleador, expresada como porcentaje del nivel retributivo medio de los trabajadores de género masculino*» [art. 3 –dedicado a las Definiciones-, letra c)], sino que también define "brecha retributiva mediana", entendiendo por tal «*la diferencia entre el nivel retributivo mediano de las mujeres y el nivel retributivo mediano de los hombres, expresada como porcentaje del nivel retributivo mediano de los trabajadores de género masculino*» [art. 3, letra e)].

trabajadoras de un sexo sea superior a las del otro en, al menos, un veinticinco por ciento.».

Como se puede apreciar, el RD 902/2020 no utiliza la «*masa salarial*» sino «*la media aritmética o la mediana de las retribuciones totales*» para comprobar si existe la diferencia mínima del 25% de las retribuciones entre las personas trabajadoras de ambos sexos. Además, las utiliza de forma alternativa, esto es, que la diferencia de al menos el 25% puede ser de la «*media aritmética*» o de la «*mediana*» de las retribuciones. Y las referencia a las «*retribuciones totales»* que perciban las personas trabajadoras de uno y otro sexo en la empresa y no a cada uno de los conceptos retributivos (como sí debe constar en el propio registro retributivo –art. 5.2-).

Si la previsión del artículo 6.b) del RD 902/2020 se interpreta literalmente, la obligación de las medianas y grandes empresas (con al menos 50 personas trabajadoras)[140] de tener que incluir en el registro retributivo una justificación de que la diferencia responde a motivos no relacionados con el sexo de las personas trabajadoras -prevista en el art. 28.3 del TRLET/2015-, sólo quedaría para los casos en que la diferencia de al menos el 25% sea del conjunto de todas las retribuciones abonadas. De esta forma, no habrá obligación de incorporar la justificación en el registro retributivo cuando en un concepto retributivo la diferencia sea superior al 25% pero en otro sea inferior a este umbral y el promedio -la «*media aritmética*», o incluso la «*mediana*»- de las «*retribuciones totales*» no alcance el 25%.

De todas maneras, la incorporación en el registro retributivo de una mediana o gran empresa de la justificación de la "brecha retributiva" por sexo –cuando es

[140] La clasificación de las empresas por el tamaño de su plantilla es la siguiente: microempresas, menos de 10 personas trabajadoras; pequeñas empresas, de 10 a 49 personas trabajadoras; medianas empresas, de 50 a menos de 250 personas trabajadoras; y grandes empresas, de 250 o más personas trabajadoras (los criterios de clasificación se establecieron en la Recomendación 2003/361/CE, de la Comisión Europea, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas -, DOUE núm. 124, de 20 de mayo de 2003-, a los que se remite la Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial –BOE núm. 1010, de 28 de abril de 2015- y fueron recogidos en el Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado - DOUE núm. 187, de 26 de junio de 2014).

igual o superior al 25%- responde a motivos no relacionados con el sexo de las personas trabajadoras, esto es, que responde a factores objetivos y neutros con respecto al género (prevista en el art. 28.3 TRLET/2015), ya que tiene efectos meramente informativos, en la medida que el artículo 10.2 del RD 902/2020 establece expresamente que «*tiene exclusivamente el alcance previsto en dicho artículo, sin que pueda aplicarse para descartar la existencia de indicios de discriminaci*ón.». Indicios de discriminación retributiva por razón de sexo que también pueden existir en los supuestos de "brecha salarial" no contemplados en el artículo 28.3 del TRLET/2015, esto es, en caso de microempresas o pequeñas empresas o de medianas o grandes empresas cuando haya una "brecha retributiva" por sexo inferior al 25%.

d) Determinación del registro retributivo

El "nuevo" artículo 28.2 del TRLET/2015 no decía nada sobre la clase de registro ni si debía o no intervenir la representación legal de las personas trabajadoras en la empresa, a diferencia de lo que hizo el RD-ley 8/2019 sobre el registro de la jornada. Por tanto, el registro retributivo podía ser un registro electrónico, informático o en cualquier otro soporte y la determinación del tipo de registro correspondía únicamente al empresario, sin intervención de la representación legal de las personas trabajadoras en la empresa, ni siquiera mediante consulta.

A estos efectos, del contenido del RD 902/2020 se puede decir lo siguiente:

- Del artículo 5.5 del RD 902/2020 también se deduce la libertad en la determinación del tipo de registro retributivo, aunque se añade que «*El documento en el que conste el registro podrá tener el formato establecido en las páginas web oficiales del Ministerio de Trabajo y Economía Social y del Ministerio de Igualdad.*»[141]. Formato "oficial" del registro retributivo que,

[141] En el Dictamen del Consejo de Estado sobre el proyecto de RD 902/2020 (Dictamen nº 515/2020 de 17 de septiembre de 2021), en su apartado VI "Observaciones al proyecto", concretamente "al articulado", se señala en relación con el apartado 5 del art. 5 que «*La redacción del precepto resulta ambigua, pues no se aclara si el documento en el que conste el registro puede tener uno o varios formatos. Para una mayor simplicidad, se recomienda que el formato del registro sea único, sin perjuicio de que el mismo sea accesible desde las páginas webs de diferentes órganos de la Administración. Además, sería deseable que se indicase el órgano competente para su aprobación.*» (pág. 26).

efectivamente, se encuentra en las páginas web de ambos ministerios, y que fue presentado el 15 de abril de 20212, ¡cuya denominación es "IR! Herramienta de Igualdad Retributiva"[142].

- En cambio, el artículo 5.6 del RD 902/2020 sí que establece expresamente que «*La representación legal de las personas trabajadoras deberá ser consultada, con una antelación de al menos diez días, con carácter previo a la elaboración del registro.*» (consulta que también establece –y en los mismos términos- en caso de modificación del mismo en caso de alteración sustancial de cualquiera de los elementos que integran el registro (apartado 6, en relación con el apartado 4, del art. 5).

  Así, la determinación la determinación del tipo de registro corresponde únicamente al empresario (que puede ser la herramienta ministerial) y se podría plantear la "dudosa legalidad" que deba consultar a la representación legal de las personas trabajadoras en la empresa con una antelación mínima de 10 días -antes de elaborar el registro retributivo-, por cuanto no está prevista ni en el artículo 28 ni en el artículo 64 del TRLET/2015 y cuando en materia de registro diario de la jornada el RD-ley 8/2019 sí que incorporó en el artículo 34.9 del TRLET/2015 que «*Mediante negociación colectiva o acuerdo de empresa o, en su defecto, decisión del empresario previa consulta con los representantes legales de los trabajadores en la empresa, se organizará y documentará*.». La introducción de la consulta con carácter previo a la elaboración del registro retributivo podría considerarse como un "exceso" de la norma reglamentaria, en la medida que establece una obligación a las empresas no prevista en el artículo 64 del TRLET/2015 dedicado –expresamente- a los "Derechos de información y consulta y competencias" de la representación legal de las personas trabajadoras en las empresas.

Sin embargo, teniendo presente el contenido del artículo 64.8 del TRLET/2015,

[142] Dispositivo público y abierto, que permite a las empresas, de manera sencilla e intuitiva, el diseño de su registro retributivo, al que se puede acceder en este enlace de la página web del Ministerio de Trabajo y Economía Social: https://prensa.mites.gob.es/WebPrensa/noticias/laboral/detalle/3975). En este enlace se puede acceder a la propia herramienta como a la Guía de uso de la misma.

según el cual «*Lo dispuesto en el presente artículo se entenderá sin perjuicio de las disposiciones específicas previstas en otros artículos de esta ley o en otras normas legales o reglamentarias.*», se puede interpretar que el artículo 5.6 del RD 902/2020 no se ha extralimitado en sus funciones al incorporar la necesaria consulta de la representación legal de las personas trabajadoras en la empresa antes de la elaboración del registro retributivo. Además, en los convenios colectivos se pueden establecer disposiciones específicas al respecto, en virtud de la previsión del artículo 64.9 del TRLET/2015[143].

- El RD-ley 6/2019 había omitido toda referencia a la incidencia o afectación de la normativa en materia de protección de datos personales respecto del registro retributivo, y que en la nueva redacción dada al artículo 28 TRLET/2015 no se hacía referencia alguna a la protección de datos.

  En cambio, el RD 902/2020 en su artículo 1 -dedicado al "Objeto" del mismo- hace expresa mención a la actual regulación –comunitaria e interna- de la protección de datos de carácter personal, cuando establece que «*El objeto de este real decreto es establecer medidas específicas para hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y a la no discriminación entre mujeres y hombres en materia retributiva, desarrollando los mecanismos para identificar y corregir la discriminación en este ámbito y luchar contra la misma, promoviendo las condiciones necesarias y removiendo los obstáculos existentes, de conformidad con lo establecido en los artículos 9.2 y 14 de la Constitución* ***Española y de acuerdo con lo establecido en el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos), y la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos***

[143] «*Respetando lo establecido legal o reglamentariamente, en los convenios colectivos se podrán establecer disposiciones específicas relativas al contenido y a las modalidades de ejercicio de los derechos de información y consulta previstos en este artículo, así como al nivel de representación más adecuado para ejercerlos.*»

digitales. » (la negrita es nuestra).

e) Acceso al registro retributivo de las personas trabajadoras y derechos de los representantes de las personas trabajadoras en las empresas

Cuando el artículo 28.2, párrafo segundo, del TRLET/2015, en la redacción introducida por el RD-ley 6/2019, dice «*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.*», debía entenderse, por una parte, que el acceso al registro retributivo se configura como un derecho de las personas trabajadoras, debiéndose enmarcar dentro del derecho básico de las personas trabajadoras a la información [art. 4.1.g) TRLET/2015]. Por otra parte, que el acceso de las personas trabajadoras al registro retributivo no se configura de manera directa, sino que debía articulare a través de la representación legal de las personas trabajadoras en las empresas, lo que daba lugar a dudas en caso de si las personas trabajadoras pueden "utilizar" cualquier representante legal que haya en la empresa o deben dirigirse -única y exclusivamente- a los que haya en su centro de trabajo y qué ocurre cuando en su centro de trabajo no haya representantes y en otros sí, o qué ocurre si no hay representación legal de las personas trabajadoras en la empresa. Y, por último, también se planteaban incógnitas respecto del acceso de la representación legal de las personas trabajadoras y –en su caso- de éstas al registro retributivo.

Pues bien, de la redacción del artículo 5 del RD 902/2020, se puede decir que:

- El acceso al registro retributivo de las personas trabajadoras se configura como un derecho de éstas, que si bien puede enmarcarse dentro del derecho básico de las personas trabajadoras a la información [art. 4.1.g) TRLET/2015], constituye un derecho específico en materia de transparencia retributiva. En este sentido, cabe recordar que -según el artículo 3.3 del RD 902/2020- uno de los instrumentos a través de los que se aplicará –al menos- el principio de transparencia retributiva es «*el derecho de información de las personas*

trabajadoras.»[144].

- El acceso al registro retributivo de las personas trabajadoras se configura de forma indirecta, esto es, a través de la representación legal de las personas trabajadoras en la empresa. Pero el RD 902/2020 añade -a diferencia del RD-ley 6/2019 al introducir el art. 28.2 en el TRLET/2015- el acceso directo cuando no exista representación legal de las personas trabajadoras en la empresa, aunque diferenciando la información a la que pueden acceder en función de si se hace a través de la representación legal o si es de forma directa.

  Así, el artículo 5.3 del RD 902/2020 establece que «*Cuando se solicite el acceso al registro por parte de la persona trabajadora por inexistencia de representación legal, la información que se facilitará por parte de la empresa no serán los datos promediados respecto a las cuantías efectivas de las retribuciones que constan en el registro, sino que la información a facilitar se limitará a las diferencias porcentuales que existieran en las retribuciones promediadas de hombres y mujeres, que también deberán estar desagregadas en atención a la naturaleza de la retribución y el sistema de clasificación aplicable.*

  En las empresas que cuenten con representación legal de las personas trabajadoras, el acceso al registro se facilitará a las personas trabajadoras a través de la citada representación, teniendo derecho aquellas a conocer el contenido íntegro del mismo.»[145].

  Como se puede apreciar –aunque la técnica normativa es susceptible de mejora-, el acceso al registro retributivo se debe articular a través de la

[144] Así se señala en el propio Preámbulo RD 902/2020, cuando se dice que «*No obstante, el nuevo marco requiere de un desarrollo reglamentario que concrete sus presupuestos y que determine el contenido de las obligaciones en diferentes aspectos como: (…) el derecho de las personas trabajadoras a acceder al contenido del registro.*» (párrafo tercero del apartado II).

[145] Así se señala en el propio Preámbulo RD 902/2020, cuando se dice que «*Asimismo, y como elemento clave del principio de transparencia, se garantiza el adecuado acceso de las personas trabajadoras a la información contenida en el registro retributivo, a través de la representación legal en todo caso cuando esta exista, o de forma directa, en cuyo caso la información a facilitar se limitará a las diferencias porcentuales que existieran en las retribuciones promediadas de hombres y mujeres, que también deberán estar desagregadas en atención a la naturaleza de la retribución y el sistema de clasificación aplicable.*» (párrafo octavo del apartado III dedicado a la estructura y contenido del RD).

representación legal de las personas trabajadoras. Por tanto, en la medida que haya representación legal de las personas trabajadoras en la empresa, todas las personas trabajadoras de la empresa pueden acceder al mismo, independientemente del centro de trabajo al que estén adscritas y en el que presten servicios, ya que el artículo 5.3 RD 902/2020 no matiza este aspecto. Así, las personas trabajadoras pueden "utilizar" cualquier representante legal que haya en la empresa, y no necesariamente deben dirigirse -única y exclusivamente- a los que haya en su centro de trabajo, por lo que, si en su centro de trabajo no hay representación legal y en otros sí, pueden dirigirse a esa representación legal para acceder al registro retributivo, en la medida que el registro retributivo es único para toda la empresa (aunque el ámbito de actuación de la representación legal puede ser solo por centro de trabajo).

- Si bien es cierto que, según el RD 902/2020, el registro retributivo es de toda la plantilla -incluido el personal directivo y los altos cargos- y el derecho de acceso se reconoce a todas las personas trabajadoras que incluidas en el mismo (art. 5.1, en relación con el art. 2 RD 902/2020 –éste sobre el ámbito de aplicación del RD-) a través de la representación de las personas trabajadoras, se debe señalar que es contradictorio con la regulación de la relación laboral especial del personal de alta dirección, ya que no está representado por los representantes unitarios, en la medida que no participa ni como elector ni como elegible en las elecciones a los órganos de representación de los trabajadores en las empresas–"elecciones sindicales"-[146]. A su vez, se debe recordar que el personal de alta dirección está excluido de la obligación empresarial de entregar la copia básica de los contratos de trabajo –que incluye en su contenido la retribución- a la representación legal de las personas trabajadoras (art. 8.4 TRLET/2015).

  No obstante, si el registro retributivo es un instrumento del principio de

[146] El artículo 16 del RD 1382/1985, de 1 de agosto –con la rúbrica "Derechos de representación"-, establece que «*Sin perjuicio de otras formas de representación, el personal de alta dirección no participará como elector ni como elegible en los órganos de representación regulados en el Título II del Estatuto de los Trabajadores.*».

transparencia retributiva a efectos de garantizar la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y no discriminación en materia retributiva entre mujeres y hombres, y si todas las personas trabajadoras, independientemente del tipo de relación laboral que tenga con la empresa –común o especial- están incluidas en el mismo, evidentemente todas las personas trabajadoras, incluido el personal de alta dirección, debe tener acceso al registro retributivo (obviamente, también puede haber discriminación en materia retributiva por razón de sexo entre el personal directivo y los altos cargos)[147]. Sin embargo, en el caso del personal de alta dirección, aunque exista representación legal de las personas trabajadoras en la empresa, en la medida que no les representan, el acceso debería ser sólo directo.

- El RD 902/2020 establece el acceso directo al registro retributivo de las personas trabajadoras en el caso que no haya representación legal de las personas trabajadoras en la empresa, cuando el artículo 28.2 del TRLET/2015 no lo hace, por lo que se podría tratar de otro "exceso" de la norma reglamentaria.

  El RD-ley 6/2019 podía haber introducido expresamente en el artículo 28.2 del TRLET una fórmula similar a la que –posteriormente- utiliza el RD 902/2020 ("cuando no exista representación legal de las personas trabajadoras, éstas podrán acceder de forma directa…" o "cuando no exista representación legal

[147] La Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva establece en su art. 7 -sobre "Derecho a la información"- que «*1. Los trabajadores tendrán derecho a recibir información sobre su nivel retributivo individual y sobre los niveles retributivos medios, desglosados por sexos, para las categorías de trabajadores que realicen el mismo trabajo o un trabajo de igual valor que ellos, de conformidad con los apartados 3 y 4.*

(…)

3. Los empleadores facilitarán la información a que se refiere el apartado1, a petición de cualquier trabajador, (…).

4. Los trabajadores tendrán la posibilidad de solicitar la información a que se refiere el apartado1 a través de sus representantes o de un organismo de igualdad.

(..)».

Además, recuérdese, según el art. 2 –sobre el Ámbito de aplicación"- de la Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva, «*1. La presente Directiva se aplica a los empleadores de los sectores público y privado.*

2. La presente Directiva se aplica a todos los trabajadores que tengan un contrato de trabajo o una relación laboral tal y como se define en la legislación, los convenios colectivos o los usos vigentes en cada Estado miembro, habida cuenta de la jurisprudencia del Tribunal de Justicia.».

de las personas trabajadoras, se facilitará su acceso…") o a la que ya estaba prevista en el artículo 47 de la LOIEMH sobre la "Transparencia en la implantación del plan de igualdad" («*Se garantiza el acceso de la representación legal de los trabajadores y trabajadoras o, en su defecto, de los propios trabajadores y trabajadoras, a la información sobre el contenido de los Planes de igualdad y la consecución de sus objetivos*») o a la prevista en el artículo 44.7 del TRLET/2015 en materia de sucesión de empresa («*De no haber representantes legales de los trabajadores, el cedente y el cesionario deberán facilitar la información mencionada en el apartado anterior a los trabajadores que pudieren resultar afectados por la transmisión*»), pero no lo hizo.

Por tanto, si la ley no prevé -de manera consciente o por un descuido- la contingencia de la inexistencia de representación legal de las personas trabajadoras, podría entenderse que al preverlo la norma reglamentaria –el RD 902/2020- ésta se extralimita en su función de desarrollo del precepto legal al entenderse que regula un aspecto esencial de la materia, como es el acceso al registro retributivo. Sin embargo, en un ejercicio de interpretación flexible y finalista, podría admitirse que la norma reglamentaria prevea el supuesto de la no existencia de representación legal de las personas trabajadoras y se reconozca el derecho a acceder de forma directa a las propias personas trabajadoras para evitar que, en la medida que todas las empresas deben llevar el registro retributivo –al margen del tamaño de su plantilla-, en las que no haya representación legal de las personas trabajadoras, se impida el acceso a la información respecto de la igualdad retributiva en las empresas[148].

De todas formas, de la redacción del artículo 5.3 del RD 902/2020 se deduce una "mala conciencia de técnica normativa", ya que el regulador reglamentario

[148] En este sentido se manifestó el Consejo de Estado en su Dictamen sobre el proyecto de RD 902/2020 (Dictamen nº 515/2020 de 17 de septiembre de 2021), en su apartado VI "Observaciones al proyecto", concretamente "al articulado", se señala en relación con el apartado 3 del art. 5 que «*Si bien el artículo 28.2 del ET solo contempla la posibilidad de acceder al registro a través de la representación legal de los trabajadores, es compatible con dicha regulación que el ejercicio del derecho de acceso al registro retributivo puede ejercitarse por el propio trabajador en caso de carecer de representación legal. De lo contrario, se privaría a los trabajadores que careciesen de representación legal del derecho de acceso al registro retributivo.*» (pág. 25).

distingue la información del registro retributivo a la que tienen acceso las personas trabajadoras si acceden a través de su representación legal o si acceden de forma directa en caso de no existir la representación legal: si el acceso al registro retributivo se realiza por la representación de las personas trabajadoras, éstas tienen «*derecho a conocer el contenido íntegro*» del registro retributivo; en cambio, si acceden las personas trabajadoras directamente, no se les facilitarán «*los datos promediados respecto a las cuantías efectivas de las retribuciones que constan en el registro*» (esto es, los «*valores medios*» -la «*media aritmética*» y la «*mediana*»- de todos y cada uno de los conceptos retributivos desagregados por sexo y distribuidos por grupos profesionales –o cualquier otros criterio utilizado en el sistema de clasificación profesional- de las retribuciones efectivamente percibidas que constan en el registro retributivo), sino que «*se limitará a las diferencias porcentuales que existieran en las retribuciones promediadas de hombres y mujeres*, *que también deberán estar desagregadas en atención a la naturaleza de la retribución y el sistema de clasificación aplicable*»[149].

Como se puede apreciar, si las personas trabajadoras acceden directamente al registro retributivo, la empresa sólo está obligada a facilitar las «*diferencias porcentuales*», sin que el RD 902/2020 determine a qué se refiere. Una posible interpretación es que la empresa debe facilitar las diferencias en porcentajes de la media aritmética de las retribuciones percibidas por hombres y mujeres de forma desagregada -aquí sí que concreta el RD 902/2020- tanto por la naturaleza de las retribuciones (si se interpreta literalmente, el desglose sólo será en función de la naturaleza salarial o extrasalarial, por lo que todos los conceptos retributivos salariales –salario base y complementos salariales- se computarían conjuntamente; si se interpreta de forma finalista, el desglose

[149] El Consejo de Estado, en su Dictamen sobre el proyecto de RD 902/2020 (Dictamen nº 515/2020 de 17 de septiembre de 2021), en su apartado VI "Observaciones al proyecto", concretamente "al articulado", señaló que «*Ahora bien, la regulación contenida en el artículo 5.3 del proyecto no aclara qué debe de entenderse por "retribuciones promediadas de hombres y mujeres", por lo que se recomienda su precisión, es decir, la indicación de los datos estadísticos a que se refieren esas distribuciones promediadas (medias o medianas) y si tal información debe o no estar desagregada, especificando o no de modo diferenciado cada percepción.*» (pág. 25).

sería en función de cada concepto retributivo –salario base, complementos salariales y percepciones extrasalariales) como por el criterio de clasificación profesional utilizado en la empresa (como mínimo, por grupos profesionales).

Además, en el caso de empresas de 50 o más personas trabajadoras -que están obligadas a elaborar un plan de igualdad y, por tanto, realizar una auditoría retributiva-, si no existe representación legal de las personas trabajadoras, éstas no podrían acceder a la justificación que –en su caso- debe incluir el empresario en el registro retributivo en el supuesto previsto en el artículo 28.3 del TRLET/2015 y en el artículo 6.b) del RD 902/2020.

Esta diferencia de trato de las personas trabajadoras en función de si hay o no representación legal de las personas trabajadoras en la empresa no tiene justificación alguna, en la medida que los titulares del derecho a la información del registro retributivo son, precisamente, las propias personas trabajadoras [como ya se ha señalado –art. 3.3 RD 902/2020, en relación con el art. 4.1.g) TRLET/2015].

Por tanto, aplicar un trato diferente en función del instrumento utilizado para acceder al registro retributivo no se puede sostener. Teniendo en cuenta la finalidad del registro retributivo –transparencia retributiva para identificar posibles discriminaciones, tanto directas como indirectas, a efectos de garantizar la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y no discriminación en materia retributiva entre mujeres y hombres-, las personas trabajadoras deberían poder acceder a todo el contenido del registro retributivo siempre -independientemente de si existe o no representación legal de las personas trabajadoras en la empresa-, para hacer efectivo el derecho de información en materia retributiva que se articula a través del acceso al registro retributivo[150] para, en su caso, iniciar las acciones administrativas y judiciales

[150] En este sentido, téngase en cuenta lo previsto en el art. 7 de la Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva.

Además, en su art. 8 establece la "Información sobre la brecha retributiva entre trabajadores y trabajadoras" que debe facilitar la empresa cuando tenga una plantilla mínima de 250 personas trabajadoras, distinguiendo entre la información que debe facilitar a todas las personas trabajadoras y a sus representantes [«*brecha retributiva entre las trabajadoras y los*

individuales o colectivas oportunas, tal y como recoge el propio RD 902/2020 (art. 10.1)[151].

- El RD 902/2020, al igual que el TRLET/2015, no hace mención alguna a cómo se debe realizar el acceso al registro por parte de la representación legal de las personas trabajadoras y, en su caso, de forma directa por las personas trabajadoras.

  Así, cuando exista representación legal de las personas trabajadoras, la cuestión de cómo deben proceder las personas trabajadoras para dirigirse a su representación legal, es una cuestión que debe articular la propia representación legal de las personas trabajadoras, como lo vienen haciendo hasta ahora en cualquier otra materia o cuestión que plantean las personas trabajadoras. Y sobre cómo debe actuar la representación legal de las personas trabajadoras frente al empresario para acceder al registro retributivo, ante el silencio reglamentario (ausencia que no se entiende en una norma que, en

---

trabajadores, por categorías de trabajadores, desglosadas por sueldo base ordinario y por componentes complementarios o variables» -apartados 1.g) y 5] y la información que deberá publicar anualmente en su sitio web, en un formato de fácil manejo, o divulgará por otros medios [que alcanza a «*la brecha retributiva entre todas las trabajadoras y los trabajadores; la brecha retributiva entre todas las trabajadoras y los trabajadores, en componentes complementarios o variables; la brecha retributiva mediana entre todas las trabajadoras y los trabajadores; la brecha retributiva mediana entre todas las trabajadoras y los trabajadores, en componentes complementarios o variables; la proporción de trabajadoras y de trabajadores que reciben componentes complementarios o variables; la proporción de trabajadoras y de trabajadores en cada cuartil de la banda retributiva;*» -apartados 1, letras a) a f) y 3]. Y, a su vez, en su apartado 7 se añade que «*El personal y sus representantes, las inspecciones de trabajo y los organismos de igualdad tendrán derecho a solicitar al empleador aclaraciones y pormenores adicionales sobre cualquiera de los datos publicados, incluidas las oportunas explicaciones sobre cualquier diferencia retributiva de género. El empleador deberá ofrecer una respuesta motivada a ese tipo de solicitud en un plazo razonable. Cuando las diferencias retributivas de género no estén justificadas por factores objetivos y neutros con respecto al género, el empleador deberá corregir la situación en estrecha cooperación con los representantes del personal, la inspección de trabajo y/o el organismo de igualdad*».

Ahora bien, el Comité Económico y Social Europeo, en su Dictamen sobre la Propuesta de Directiva (DOUE, C 341 de 24 de agosto de 2021, págs. 84 a 99), en el apartado 4. "Observaciones específicas, concretamente en el subapartado 4.3 sobre "Transparencia retributiva", se muestra contrario a «*La limitación de la obligación de informar sobre las brechas retributivas en la organización a los empleadores que tengan una plantilla mínima de 250 trabajadores (artículo 8, apartado 1), lo que exime de su cumplimiento a todas las pequeñas y medianas empresas (pymes)*», ya que «*significará que solo podrá beneficiarse de esta medida aproximadamente un tercio del total de trabajadores en la UE (31). Por otra parte, las mujeres se encuentran sobrerrepresentadas en las pequeñas empresas (32), lo que conlleva que una proporción aún menor de trabajadoras se beneficiará de dicha medida. Este umbral constituye un paso atrás respecto a la Recomendación de la Comisión de 2014, en la que se propone imponer obligaciones de información a los empleadores que tengan una plantilla mínima de cincuenta trabajadores (33).*» (punto 4.3.5).

[151] El apartado 1 del art. 10 RD 902/2020 –con la rúbrica "Alcance de la tutela administrativa y judicial"- establece que: «*La información retributiva o la ausencia de la misma derivada de la aplicación de este real decreto, y en la medida en que se den los presupuestos necesarios previstos en la legislación vigente, podrá servir para llevar a cabo las acciones administrativas y judiciales, individuales y colectivas oportunas, de acuerdo con el texto refundido de la Ley de Infracciones y Sanciones del Orden Social, aprobado por el Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, incluida, en su caso, la aplicación de las sanciones que pudieran corresponder por concurrencia de discriminación, así como de acuerdo con la Ley 36/2011, de 10 de octubre, reguladora de la jurisdicción social, incluyendo, en su caso, el procedimiento de oficio establecido en el artículo 148.c) de la misma.*».

principio, se dicta para concretar y determinar el contenido de las obligaciones empresariales tras la modificación del art. 28 TRLET/2015 por el RD-ley 6/2019), la única interpretación posible es -salvo lo previsto en la negociación colectiva- que la representación legal de las personas trabajadoras debe actuar de la misma forma que lo viene realizando en supuestos similares de acceso a determinada información[152], por lo que el registro retributivo debería estar a disposición de la representación legal de las personas trabajadoras para que ésta -la representación legal- pueda verlo, consultarlo y –por qué no- hacer una copia, pudiéndose utilizar -como ejemplo- lo dispuesto en el artículo 25.4, párrafo segundo, del Reglamento General de Recaudación de la Seguridad Social sobre el deber de información de los empresarios de los datos relativos a la cotización a la Seguridad Social y por conceptos de recaudación conjunta[153].

Y cuando no exista representación legal de las personas trabajadoras, la cuestión de cómo deben proceder las personas trabajadoras para dirigirse directamente al empresario no se recoge expresamente en la norma reglamentaria. Pero se debe interpretar que las personas trabajadoras pueden formular en cualquier momento una solicitud al empresario y éste les debe facilitar, en un plazo prudencial –se supone-, las diferencias porcentuales en las retribuciones promediadas de hombres y mujeres desagregadas por la naturaleza de la retribución y los criterios utilizados en la clasificación profesional. Ahora bien, como el periodo temporal del registro retributivo es el

[152] Esos supuestos son: contenido del plan de igualdad y la consecución de sus objetivos –art. 47, párrafo primero, LOIEMH-; libro registro en caso de subcontratación de obras y servicio que debe disponer la empresa principal en caso de que ésta y las empresas contratista o subcontratista compartan de forma continuada un mismo centro de trabajo -art. 42.4. in fine TRLET/2015-; registro diario de la jornada ordinaria de trabajo -art. 34.9 TRLET/2015, introducido por el RD-ley 8/2019-).

[153] Se podría utilizar como ejemplo lo dispuesto en el art. 25.4, párrafo segundo, del Reglamento General de Recaudación de la Seguridad Social (RD 1415/2004, de 11 de junio -BOE núm. 153, de 25 de junio-, en la redacción dada por el art. 3.6 del RD 708/2015, de 24 de julio, por el que se modifican diversos reglamentos generales en el ámbito de la Seguridad Social para la aplicación y desarrollo de la Ley 34/2014, de 26 de diciembre, de medidas en materia de liquidación e ingreso de cuotas de la Seguridad Social, y de otras disposiciones legales -BOE núm. 177, de 25 de julio-), según el cual «*Cuando tales datos se transmitan u obtengan por medios electrónicos, la obligación de informar se considerará cumplida mediante la colocación o puesta a disposición de los trabajadores, a través de la presentación en pantalla de ordenador o terminal informático, de los datos de sus archivos que, a tales efectos, serán considerados copia autorizada de las relaciones nominales de trabajadores, de los recibos de liquidación y, en su caso, de otros justificantes que acrediten el ingreso de las cuotas.*».

año natural[154], las personas trabajadoras podrán solicitar al empresario el acceso al registro retributivo de un año a partir del año natural siguiente, por lo que el empresario debe ser diligente para "cerrar" el registro retributivo de carácter anual lo antes posible (como muy pronto, a finales de enero del año siguiente -por el cumplimiento de las obligaciones con la Agencia Tributaria y con la Tesorería General de la Seguridad Social, y por el cierre contable; además, se debe tener presente que pueden haber conceptos irregulares y de vencimiento superior al año).

Además, tanto las personas trabajadoras hacia su representación legal como ésta hacia el empresario no deberían tener limitación alguna sobre el número de veces que pueden acceder al registro retributivo.

- Por último, señalar que el RD 902/2020 no dice nada sobre los derechos reconocidos a la representación legal de las personas trabajadoras en relación al registro retributivo –al margen de cuando acceda como instrumento para hacer efectivo el derecho de las personas trabajadoras, como titulares del mismo, de acceder al registro-, a diferencia del RD-ley 6/2019.

  El RD-ley 6/2019 no sólo introdujo el registro retributivo en el artículo 28 del TRLET/2015, sino que también modificó los apartados 3 y 7.a) del artículo. 64 del TRLET/2015 para añadir el registro retributivo entre la información que -al menos anualmente- tiene derecho a recibir la representación legal de las personas trabajadoras sobre la aplicación en la empresa del derecho de igualdad de trato y de oportunidades («*en la que deberá incluirse el registro previsto en el artículo 28.2*») y para incorporar la materia salarial dentro de la competencia de la representación legal de las personas trabajadoras de

[154] Según el art. 7 de la Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva –sobre el "Derecho a la información"- «*1. Los trabajadores tendrán derecho a recibir información sobre su nivel retributivo individual y sobre los niveles retributivos medios, desglosados por sexos, para las categorías de trabajadores que realicen el mismo trabajo o un trabajo de igual valor que ellos, de conformidad con los apartados3 y 4.*

2. Los empleadores informarán anualmente a todo el personal de su derecho a recibir la información a que se refiere el apartado 1.

3. Los empleadores facilitarán la información a que se refiere el apartado1, a petición de cualquier trabajador, en un plazo razonable. La información deberá facilitarse en formatos accesibles para las personas con discapacidad que la soliciten.(…).».

vigilancia del respeto y aplicación del principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres («*especialmente en materia salarial*»).

Por tanto, la facultad de vigilancia de la representación legal de las personas trabajadoras debe incluir tanto la existencia y llevanza del registro retributivo como su contenido -si se respeta y aplica el principio de igualdad retributiva por razón de sexo-, por lo que se debe permitir acceder en cualquier momento al registro retributivo, independientemente de si se lo solicitan las personas trabajadoras, ya que poca vigilancia podrá realizar la representación legal de las personas trabajadoras si no pueden acceder al registro retributivo en cualquier momento y a iniciativa propia.

f) "Inexistente" infracción laboral del empresario sobre el registro retributivo

El RD 902/2020, como norma reglamentaria, no puede tipificar ninguna infracción –y su correspondiente sanción- en la medida que en materia de "Derecho administrativo sancionador" rige –entre otros- el principio de legalidad. Por tanto, como el RD-ley no introdujo ninguna nueva infracción laboral de los empresarios sobre el registro salarial, el RD 902/2020 tampoco lo podía hacer. De ahí que el artículo 10, apartado 1, del RD 902/2020 –sobre el "Alcance de la tutela administrativa y judicial"-, sólo diga que «*La información retributiva o la ausencia de la misma derivada de la aplicación de este real decreto, y en la medida en que se den los presupuestos necesarios previstos en la legislación vigente, podrá servir para llevar a cabo las acciones administrativas y judiciales, individuales y colectivas oportunas, de acuerdo con el texto refundido de la Ley de Infracciones y Sanciones del Orden Social, aprobado por el Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, incluida, en su caso, la aplicación de las sanciones que pudieran corresponder por concurrencia de discriminación, …*».

Así, tanto si un empresario no lleva el registro retributivo como si no lo lleva correctamente, sólo puede ser sancionado por una infracción laboral leve tipificada en el artículo 6.6 del TRLISOS/2000 como «*Cualesquiera otros incumplimientos que*

afecten a obligaciones meramente formales o documentales», sancionable con una multa de entre 70 a 750 € [-art. 40.1.a) TRLISOS/2000-; cuantías vigentes a partir del 1 de octubre de 2021, en virtud de la Disp. Final 1ª.2 y Disp. Final 14ª Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia]. Pero si se interpretase que la ausencia o incorrecta llevanza del registro retributivo es un acto u omisión contrario al derecho de información de las personas trabajadoras del artículo 4.1.g) del TRLET/2015, se incluiría en la infracción laboral grave tipificada en el artículo 7.10 del TRLISOS/2000 («…, *así como los actos u omisiones que fueren contrarios a los derechos de los trabajadores reconocidos en el artículo 4 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, salvo que proceda su calificación como muy graves, de acuerdo con el artículo siguiente.*»), sancionable con una multa de entre 751 a 7.500 € [art. 40.1.b) TRLISOS/2000 -cuantías vigentes a partir del 1 de octubre de 2021-], si bien la interpretación restrictiva de las normas sancionadoras es un principio general del derecho.

Ahora bien, si el empresario no facilita el acceso al registro retributivo a la representación legal de las personas trabajadoras, debe entenderse como infracción laboral grave tipificada en el artículo 7.7 del TRLISOS/2000 («*La transgresión de los derechos de información, audiencia y consulta de los representantes de los trabajadores y de los delegados sindicales, en los términos en que legal o convencionalmente estuvieren establecidos*.»), en relación con el artículo 64.3 TRLET/2015, y, a su vez, tipificada en el artículo 7.10 del TRLISOS/2000 por ser un acto contrario al derecho de información de las personas trabajadoras del artículo 4.1.g) del TRLET/2015.

LA AUDITORIA RETRIBUTIVA TRAS EL RD 902/2020 (Y EL RD 901/2020): INSTRUMENTO DE TRANSPARENCIA RETRIBUTIVA Y CONTENIDO DEL PLAN DE IGUALDAD COMO OBLIGACIÓN EMPRESARIAL –EFECTIVA- EN 2021

Fernando Barbancho Tovillas

Universidad de Barcelona. Facultad de Derecho. Departamento de Derecho Privado.

Email: fernando.barbancho@ub.edu

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar la regulación realizada por el Ministerio de Trabajo y Economía Social y el Ministerio de Igualdad sobre los planes de igualdad y la auditoría retributiva en el Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, en desarrollo de las modificaciones introducidas en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. La obligación de tener un plan de igualdad se amplió a las empresas de 50 o más personas trabajadoras y su contenido se amplió para incluir la auditoría retributiva, que se configura como un instrumento de transparencia retributiva para hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y no discriminación retributiva por razón de género ("brecha salarial").

Palabras clave: Auditoría retributiva, Brecha salarial, Plan de igualdad, Transparencia retributiva

Abstract: The objective of this paper is to analyze the regulation carried out by the Ministry of Labor and Social Economy and the Ministry of Equality on equality plans and the pay audit in Royal Decree 901/2020, on October 13th, which regulates equality plans and in Royal Decree 902/2020, of October 13th, on equal pay between women and men, in development of the modifications introduced in

Organic Law 3/2007, on March 22nd, for the effective equality of women and men. The obligation to have an equality plan was extended to companies with 50 or more workers and its content was expanded to include the pay audit, which is configured as an instrument of pay transparency to make effective the right to equal treatment and pay non-discrimination based on gender ("pay gap").

Keywords: Pay audit, Pay gap, Equality plan, Pay transparency

Introducción

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 (en adelante, RD-ley 6/2019), además de modificar el artículo 28 del Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (en adelante, TRLET/2015) para introducir el registro retributivo como una nueva obligación empresarial en materia laboral, también modificó los artículos 45 y 46 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (en adelante, LOIEMH), al ampliar las empresas obligadas a tener un plan de igualdad (al pasar de las empresas de más de 250 personas trabajadoras a las empresas de 50 o más), incluir una auditoría retributiva en el contenido del diagnóstico previo de situación a la hora de elaborar el plan de igualdad y crear un "nuevo" registro de planes de igualdad.

De esas modificaciones del TRLET/2015 y de la LOIEMH introducidas por el RD-ley 6/2019 se deducía la necesidad de una regulación reglamentaria para concretar y desarrollar las nuevas previsiones sobre el registro retributivo y la auditoría retributiva, a efectos de su cumplimento por los empresarios, ya que la nueva regulación legal daba lugar a ciertas incertidumbres y paradojas.

Esas incertidumbres y paradojas como consecuencia de las modificaciones introducidas por el RD-ley 6/2019 incidían en que, si bien el registro retributivo era

obligatorio para todas las empresas -independientemente de la dimensión de su plantilla- desde -en principio- el 8 de marzo de 2019 (fecha de la entrada en vigor del RD-ley 6/20129), no todas las empresas debían tener plan de igualdad y, por tanto, realizar la auditoría retributiva. Además, se debe tener presente que la ampliación de las empresas obligadas a tener plan de igualdad en función de la plantilla -bajar de más de 250 a 50 o más personas trabajadoras- se estableció de forma paulatina por el RD-ley 6/2019 (en virtud de la Disposición Transitoria 12ª LOIEMH, introducida por el RD-ley 6/2019, que afectaba a las modificaciones introducidas en los arts. 45 y 46 LOIEMH en materia de planes de igualdad).

Así, el panorama que se planteaba a las empresas a partir de la entrada en vigor del RD-ley 6/2019 en materia de planes de igualdad y auditoría retributiva era el siguiente: desde el 8 de marzo de 2020, las empresas de más de 150 personas trabajadoras debían tener el plan de igualdad, habiendo realizado previamente –en principio- la auditoría retributiva; a partir de esa fecha y hasta el 8 de marzo de 2021, las empresas de más de 100 personas trabajadoras también debían tener el plan de igualdad, habiendo realizado previamente –en principio- la auditoría retributiva; a partir de esta última fecha y hasta el 8 de marzo de 2022, las empresas de 50 o más personas trabajadoras deberían tener el plan de igualdad, habiendo realizado previamente la auditoría retributiva; y a partir del 8 de marzo de 2022, solo las empresas de menos de 50 personas trabajadoras no estarían obligadas a tener –con carácter general- plan de igualdad y, por tanto, no deberían realizar la auditoría retributiva pero sí deberán tener registro retributivo, ya que -como se ha señalado- era obligatorio para todas las empresas al margen de su plantilla- el 8 de marzo de 2019.

Además, tras el RD-ley 6/2019, si una empresa incumplía la obligación del registro retributivo, constituía -en principio- solo una infracción laboral leve (art. 6.6 del Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social –en adelante, TRLISOS/2000-). En cambio, las empresas que no cumplieran con la obligación de

realizar la auditoría retributiva entre mujeres y hombres en el diagnóstico de situación previo a la elaboración del plan de igualdad podrían ser sancionadas por una infracción laboral grave (art. 7.13 TRLISOS/2000, que en algunos supuestos se podría convertir en muy grave –art. 8.17 TRLISOS/2000-).

Pero el necesario desarrollo reglamentario sobre el registro retributivo y la auditoría retributiva –y los planes de igualdad- no llegó hasta octubre de 2020, con la aprobación –el día 13- y publicación –el día 14- de dos Reales Decretos, incumpliendo el RD-ley 6/2019 -de 1 de marzo- ya que preveía expresamente su desarrollo reglamentario en un plazo de 6 meses[155]: el RD 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el RD 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo (en adelante, RD 901/2020)[156], y el RD 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres (en adelante, RD 902/2020) [157], ambos publicados en el BOE núm. 272 de 14 de octubre de 2020 [158].

---

[155] Según la Disp. Final primera del RD-ley 6/2019 –con la rúbrica "Desarrollo reglamentario*"-,* «*El Gobierno, en el plazo de seis meses, deberá dictar cuantas disposiciones sean necesarias para la aplicación y el desarrollo del presente real decreto-ley en las materias que sean de su competencia*.».

[156] En su Preámbulo, se justifica el RD 901/2020 para responder a la necesidad de dar desarrollo reglamentario a las cuestiones que se establecieron en el art. 46.6 LOIEMH por el RD-ley 6/2019 (principalmente, lo que hace referencia al contenido del plan de igualdad y del diagnóstico de situación y al registro de los planes de igualdad -diagnóstico, los contenidos, las materias, las auditorías salariales, los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes de igualdad, así como el Registro de Planes de Igualdad, en lo relativo a su constitución, características y condiciones para la inscripción y acceso-) y a otras materias (sujetos llamados a negociar los planes de igualdad, incluidos el diagnóstico y la constitución de la comisión negociadora, y con el desarrollo del procedimiento de negociación). Además, también sirve para dar respuesta a la reciente jurisprudencia sobre planes de igualdad [SSTS de 13 de noviembre de 2019 (ROJ: STS 3703/2019), de 13 de septiembre de 2018 (ROJ: STS 3231/2018) y de 14 de febrero de 2017 (ROJ: STS 815/2017) -entre otras–].

[157] En su Preámbulo, se justifica el RD 902/2020 para responder a la necesidad de dar desarrollo reglamentario a las obligaciones establecidas por el RD-ley 6/2019, regulando «*los aspectos imprescindibles para que se pueda cumplir lo previsto en el mismo*», para cumplir con el principio de igualdad retributiva y la prohibición de discriminación retributiva –directa e indirecta- por razón de sexo.

Además, recuerda algunos instrumentos supranacionales sobre la materia (el Convenio núm. 100 de la OIT de 1951 sobre igualdad de remuneración; la Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición) -en adelante, Directiva 2006/54/CE- y la anterior Directiva 75/117/CEE del Consejo, de 10 de febrero de 1975, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros que se refieren a la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos; la Recomendación de la Comisión, de 7 de marzo de 2014, sobre el refuerzo del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres a través de la transparencia -en adelante, Recomendación de la Comisión, de 7 de marzo de 2014-; la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea -en adelante, TJUE- sobre diferencia retributiva entre mujeres y hombres y la exigencia de transparencia retributiva al empresariado; y la Estrategia Europea para la Igualdad de Género 2020-2025) y señala que con el RD 902/2020 se avanza en el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ODS), concretamente de la meta 8.5 (lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidas las personas jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor) y de la meta 5.1 (poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo)

Ahora bien, cabe destacar la "pésima" técnica normativa utilizada. Afirmación que se sustenta en el contenido de ambos RRDD. Siendo la auditoría retributiva «*una parte esencial del contenido del diagnóstico*» previo –y necesario- para la elaboración de los planes de igualdad[159], el RD 901/2020, que –precisamente- tiene por objeto la regulación reglamentaria –más que tardía- de los planes de igualdad[160] y su registro –novedad introducida por el RD-ley 6/2019-, no incluye en su contenido[161] la auditoría retributiva, ya que «*es objeto de desarrollo en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres*», por lo que simplemente «*se hacen las referencias precisas para tener en cuenta dicho desarrollo reglamentario*»[162]. Así, es el RD 902/2020[163] quien -

[158] Sobre el registro retributivo, la auditoría retributiva y los planes de igualdad en los RRDD 901/2020 y 902/2020, v. ARAGÓN GÓMEZ, C.: "El Registro Retributivo y la Auditoría Salarial. Una apuesta por la transparencia en el RDLey 6/2019 y el RD 902/2020", en Nieto Rojas, P. (dir.): "Acciones públicas y privadas para lograr la igualdad en la empresa", Madrid, Dykinson, 2021, págs. 121-174); FERNÁNDEZ NIETO, L.A.: "El registro obligatorio de salarios y las auditorías salariales como medidas disuasorias de la discriminación retributiva", Diario La Ley, 2021, núm. 9765; ROMERO RÓDENAS, M.J. y MORARU, G.-F.: "Instrumentos pioneros para detectar posibles desigualdades en la empresa: registro salarial y auditorías retributivas en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres", Jueces para la democracia, 2021, núm. 101, págs. 31-43; SAN JOSÉ GRAS, L.: "Nueva exigencia empresarial sancionable: el registro retributivo y su auditoría", Fiscal y laboral al día, 2021, núm. 291, págs. 48-53; Boletín de Igualdad en el Empleo –BIE- (del Instituto de las Mujeres, de la Secretaría de Estado de Igualdad y contra la violencia de Género, del Ministerio de Igualdad), núm. 2, noviembre 2020, sobre "Aspectos clave de la nueva normativa sobre planes de igualdad e igualdad retributiva" y núm. 3, febrero 2021, sobre "Análisis práctico del reglamento de planes de igualdad".

Sobre el RD 901/2020, los planes de igualdad y la auditoría retributiva, v. DE JESÚS SILVANO, S.M.: "Los planes de igualdad en las empresas tras su reciente desarrollo reglamentario", Diario La Ley, 2020, núm. 9749; GÓMEZ-MILLÁN HERENCIA, M.J.: "Un estándar superior de igualdad: Más empresas, contenido y controles en la nueva legislación", Temas Laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social, 2021, núm. 156, págs. 51-92.

Sobre el RD 902/2020, el principio de igualdad de retribución y el registro retributivo, v. ARENAS VIRUEZ, M.: "Otro avance en la igualdad retributiva entre mujeres y hombres: Análisis del Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre", Temas Laborales. Revista andaluza de trabajo y bienestar social, 2021, núm. 156, págs. 11-49; CALLAU DALMAU, P.: "La aplicación del principio de igualdad de retribución contemplado en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre. Referentes supranacionales y alcance normativo", Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, 2021, núm. 58.

[159] Así se señala en el apartado II del Preámbulo del RD 901/2020, que, a su vez, califica al diagnóstico de situación previo «*como elemento esencial de la obligatoriedad de los planes, una vez adoptados, que define su alcance, las estrategias, las medidas y los objetivos, cualquiera que sea su naturaleza y origen, debe ser el producto de una labor técnica de recogida de información, análisis cuantitativo y cualitativo, y al tiempo suponer un consenso sobre la situación de partida de la empresa y sus necesidades específicas*».

[160] Se debe recordar que la obligación de que determinadas empresas deban elaborar un plan de igualdad se introdujo en el año 2007 con la LOIEMH.

[161] El apartado II del Preámbulo del RD 901/2020 se dedica a su contenido: el Capítulo I –Disposiciones generales- «*determina el alcance subjetivo de los planes de igualdad y regula las cuestiones relacionadas con las empresas obligadas a negociar, elaborar e implementar un plan de igualdad*», aclarando el alcance y la preceptividad de lo establecido en el art. 45 LOIEMH; el Capítulo II –Procedimiento de negociación de los planes de igualdad- «*regula el mecanismo negociador que debe conducir a la elaboración del plan de igualdad, procedimiento negociador que pivota en torno a la constitución de la comisión negociadora, los sujetos que, en cada caso, están llamados a formar parte de la misma y el carácter inicial del diagnóstico*»; el Capítulo III –Contenido de los planes de igualdad- «*trata acerca del ámbito material de los planes de igualdad, dando desarrollo al contenido que estos deben tener*», así como «*el desarrollo de las medidas y sistemas de seguimiento y evaluación*»; y el Capítulo IV –Registro de los planes de igualdad y depósito de medidas y protocolos para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo- «*desarrolla la obligación de registro de los planes de igualdad*».

[162] Así se reconoce directamente en el párrafo quinto del apartado II del Preámbulo del RD 901/2020.

efectivamente-desarrolla el registro retributivo y la auditoría retributiva de los planes de igualdad[164].

Además, y al margen de la justificación de ambos RRDD[165], cada uno de ellos tenía una entrada en vigor diferida en el tiempo: el RD 901/2020 -sobre planes de igualdad- entraba en vigor a los 3 meses de su publicación en el BOE (Disp. Final 3ª) y el RD 902/2020 -sobre registro retributivo y auditoría retributiva- entraba en vigor a los 6 meses de su publicación en el BOE (Disp. Final 4ª), aun cuando la auditoría retributiva se introdujo dentro del nuevo contenido del diagnóstico de situación necesario para elaborar los planes de igualdad.

Pues bien, estas nuevas obligaciones empresariales en materia retributiva –registro retributivo y auditoría retributiva en los planes de igualdad -, por una parte, no se podían implantar ni implementar por las empresas ante el incumplimiento del Gobierno del necesario -e imprescindible- desarrollo reglamentario de los cambios

---

[163] El apartado III del Preámbulo del RD 902/2020 se dedica a su contenido: el Capítulo I –Disposiciones generales- contiene dos artículos relativos al objeto y a su ámbito de aplicación; el Capítulo II – Principio de transparencia retributiva y obligación de igual retribución por trabajo de igual valor- define a ambos elementos básicos para «*hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y no discriminación*»; el Capítulo III –Los instrumentos de transparencia retributiva- «*desarrolla en diferentes secciones los instrumentos que hacen posible el principio de transparencia retributiva*», así como «*el desarrollo de las medidas y sistemas de seguimiento y evaluación*», incluyendo la Sección 1ª «*tanto las normas generales sobre el registro retributivo,* (…), *como las normas que se refieren de manera específica al registro de empresas con obligación de auditoría,*», ocupándose la Sección 2ª «*del concepto y contenido de la auditoría retributiva*» y la Sección 3ª «*establece la necesaria transparencia en la negociación colectiva y la adecuada valoración de los puestos de trabajo*»; y el Capítulo IV –Tutela administrativa y judicial- «*describe, por su parte, el alcance de la tutela judicial y administrativa, recordando el valor de la justificación prevista en el artículo 28.3 del Estatuto de los Trabajadores …, así como el principio de igualdad de retribución respecto de las personas trabajadoras a tiempo parcial, en desarrollo de lo previsto en el artículo 12.4.d) del Estatuto de los Trabajadores*».

[164] El Preámbulo del RD 902/2020 justifica que este regule la auditoría retributiva y no lo haga el RD 901/2020 de la siguiente forma: «*Especialmente relevante, como instrumento de transparencia en determinadas empresas, resulta el desarrollo del concepto y contenido de las auditorías salariales, dando, en este punto concreto, cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 46.6 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, introducido por el citado real decreto-ley.*

Pese a que el desarrollo de las auditorías está vinculado al mandato contenido en el artículo 46.6 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, se entiende que, sin perjuicio de su ubicación, tanto material como instrumentalmente, la auditoría está concebida como un elemento nuclear en la consecución del objetivo de la igualdad retributiva entre mujeres y hombres a través del principio y el refuerzo de la transparencia y así se pone de manifiesto en la Recomendación de la Comisión de 7 de marzo de 2014.

Este real decreto, por tanto, complementa la regulación contenida en el Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.» (párrafos tercero, cuarto y quinto del apartado II).

[165] Teniendo en cuenta la justificación que consta en el Preámbulo del RD 901/2020 y del RD 902/2020, no se entiende muy bien el sentido y la finalidad de las manifestaciones de la –entonces solo ministra- titular del –actual- Ministerio de Trabajo y Economía Social, Sra. Yolanda Díaz Pérez, en su comparecencia junto a la ministra de Hacienda y –entonces también- portavoz del Gobierno, y a la ministra de Igualdad tras la reunión del Consejo de Ministros del día 13 de octubre de 2020 en la que se aprobaron ambos RRDD, en la que dijo: «*Efectivamente, estamos ante un hito histórico con dos normas que van a cambiar la función legislativa de nuestro país, …*» (desde la celebérrima frase atribuida al Conde de Romanones -«Hagan ustedes las leyes, que yo haré los reglamentos»- no se había escuchado una loa tan excelsa a la "*función*" de una norma reglamentaria).

introducidos por el RD-ley 6/2019 (que afectaba especialmente a la auditoría retributiva –meramente mencionada-, pero que también alcanzaba al registro retributivo). Y, por otra parte, han entrado en vigor realmente en el año 2021 y, además, de forma asincrónica: el 14 de enero de 2021 para los planes de igualdad (RD 901/2020) y el 14 de abril de 2021 para el registro retributivo y también –en principio- para la auditoría retributiva (RD 902/2020), cuando ésta forma parte del diagnóstico de situación necesario para elaborar los planes de igualdad.

A continuación, se analiza la regulación reglamentaria de la auditoría retributiva, pero antes se analizan cuestiones generales sobre los planes de igualdad, para comprobar si los RRDD 901/2020 y 902/2020 han despejado las incógnitas que se desprendían del RD-ley 6/2019 para esas obligaciones empresariales.

1. Empresas obligadas a tener un plan de igualdad

El RD 901/2020 recoge -lógicamente, dado su objeto[166]- qué empresas están obligadas a tener un plan de igualdad, a diferencia del RD 902/2020 -dado, también, su objeto[167]-, aunque este recuerda que «*Las empresas que elaboren un plan de igualdad deberán incluir en el mismo una auditoría retributiva*» según lo previsto en el artículo 46.2 de la LOIEMH –tras su modificación por el RD-ley 6/2019- (art. 7.1, párrafo primero, RD 902/2020).

Concretamente, los apartados 2 y 3 del artículo 2 del RD 901/2020 establecen los supuestos en que las empresas están obligadas a tener un plan de igualdad: empresas de 50 o más personas trabajadoras (se debe tener en cuenta la aplicación

[166] El art. 1 del RD 901/2020 -con la rúbrica "Objeto"- establece que: «*El presente real decreto tiene por objeto el desarrollo reglamentario de los planes de igualdad, así como su diagnóstico, incluidas las obligaciones de registro, depósito y acceso, conforme a lo previsto en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y en las previsiones contenidas en los artículos 17.5 y 85.2 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto legislativo 2/2015, de 23 de octubre, todo ello sin perjuicio de las disposiciones que establezcan al respecto los convenios colectivos, dentro del ámbito de sus competencias.*»

[167] El art. 1 del RD 902/2020 -con la rúbrica "Objeto"- establece que: «*El objeto de este real decreto es establecer medidas específicas para hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y a la no discriminación entre mujeres y hombres en materia retributiva, desarrollando los mecanismos para identificar y corregir la discriminación en este ámbito y luchar contra la misma, promoviendo las condiciones necesarias y removiendo los obstáculos existentes, de conformidad con lo establecido en los artículos 9.2 y 14 de la Constitución Española y de acuerdo con lo establecido en el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos), y la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.*»

paulatina de la reducción de más 250 a 50 o más); cuando así se establezca en el convenio colectivo que sea aplicable; y cuando la autoridad laboral acuerde -en un procedimiento sancionador- la sustitución de las sanciones accesorias por la elaboración y aplicación de un plan de igualdad. Además, el apartado 4 del mismo artículo 2 también menciona que la elaboración e implantación de los planes de igualdad puede ser voluntaria para las demás empresas[168]. En ambas modalidades–supuestos obligatorios y voluntariedad del plan de igualdad-, el RD 901/2020 las recoge de forma muy similar a la prevista en los apartados 2 a 5 del artículo 45 de la LOIEMH, tras su modificación por el RD-ley 6/2019[169], si bien este se "limitó" a ampliar el número de empresas obligadas reduciendo el umbral de la plantilla de las empresas, pasando de más de 250 personas trabajadoras a las que tengan tan solo 50 o más (con una aplicación paulatina)[170].

a) En función del volumen de la plantilla: cuándo realizar el cómputo

Respecto de la obligatoriedad del plan de igualdad en función del volumen de la plantilla de la empresa, el artículo 45 de la LOIEMH -incluso tras su modificación por

---

[168] El art. 2, apartados 2 a 4, del RD 901/2020 dice: «*2. En el caso de empresas de cincuenta o más personas trabajadoras, las medidas de igualdad, de acuerdo con lo establecido en el artículo 45.2 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad, con el alcance y contenido previsto en este real decreto.*

3. A las empresas incluidas en el artículo 45.3 y 4 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, les será de aplicación lo establecido en este real decreto, salvo en lo que expresamente se prevea en el convenio colectivo que establezca su adopción o en el acuerdo sancionador, respectivamente.

4. La elaboración e implantación de planes de igualdad será voluntaria para las demás empresas, previa consulta o negociación con la representación legal de las personas trabajadoras, siéndoles de aplicación lo regulado en este real decreto cuando así resulte de su contenido.».

[169] El art. 45, párrafos 2 a 5, de la LOIEMH, establece: «*2. En el caso de las empresas de cincuenta o más trabajadores, las medidas de igualdad a que se refiere el apartado anterior deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad, con el alcance y contenido establecidos en este capítulo, que deberá ser asimismo objeto de negociación en la forma que se determine en la legislación laboral.*

3. Sin perjuicio de lo dispuesto en el apartado anterior, las empresas deberán elaborar y aplicar un plan de igualdad cuando así se establezca en el convenio colectivo que sea aplicable, en los términos previstos en el mismo.

4. Las empresas también elaborarán y aplicarán un plan de igualdad, previa negociación o consulta, en su caso, con la representación legal de los trabajadores y trabajadoras, cuando la autoridad laboral hubiera acordado en un procedimiento sancionador la sustitución de las sanciones accesorias por la elaboración y aplicación de dicho plan, en los términos que se fijen en el indicado acuerdo.

5. La elaboración e implantación de planes de igualdad será voluntaria para las demás empresas, previa consulta a la representación legal de los trabajadores y trabajadoras.».

[170] El RD-ley 6/2019 solo modificó el apartado 2 del art. 45 de la LOIEMH -que establecía más de 250 personas trabajadoras-, dejando la misma redacción de los apartados 3 -obligatoriedad por convenio colectivo-, 4 -obligatoriedad en caso de sustitución de las sanciones accesorias en un procedimiento sancionador- y 5 -voluntariedad del plan de igualdad-.

el RD-ley 6/2019- no establecía cómo debía computarse la plantilla para conocer cuándo se alcanza el umbral numérico que da lugar a la obligación de elaborar el plan de igualdad. En cambio, el RD 901/2020 sí que lo establece, y lo hace incluyendo: las personas trabajadoras de toda la empresa, independientemente de la clase de contratos de trabajo - indefinidos o temporales- y de la jornada -a tiempo completo y a tiempo parcial-; las personas trabajadoras que presten servicio en la empresa pero que estén cedidas por una empresa de trabajo temporal -ETT-[171]; y los contratos de duración determinada que se hayan extinguido en la empresa en el momento de efectuar el cómputo pero hayan estado vigentes durante los 6 meses anteriores -por cada 100 días trabajados o fracción, se computará como una persona trabajadora más- (art. 3.1)[172].

Además, el RD 901/2020 también fija cuándo debe realizarse ese cómputo, al señalar que debe efectuarse «al menos, *el último día de los meses de junio y diciembre de cada año*» (art. 3.2). Ahora bien, en el momento que se alcance «*el umbral que hace obligatorio el plan de igualdad, cualquiera que sea el momento en que esto se produzca, nacerá la obligación de negociar, elaborar y aplicar el plan de igualdad».* Obligación que se mantendrá *«aun cuando el número de personas trabajadoras se sitúe por debajo de cincuenta, una vez constituida la comisión*

[171] En el Preámbulo del RD 901/2020 se justifica este, además de responder a la necesidad de dar desarrollo reglamentario a las cuestiones que se establecieron en el art. 46.6 LOIEMH por el RD-ley 6/2019, también para dar respuesta a la reciente jurisprudencia sobre planes de igualdad [SSTS de 13 de noviembre de 2019 (ROJ: STS 3703/2019), de 13 de septiembre de 2018 (ROJ: STS 3231/2018) y de 14 de febrero de 2017 (ROJ: STS 815/2017) -entre otras–] sobre -entre otras cuestiones- que «*las medidas contenidas en el plan de igualdad de la empresa usuaria*» también se apliquen a «*las personas trabajadoras puestas a disposición por las empresas de trabajo temporal*». Así, se señalaba de forma expresa, "*Según el Tribunal Supremo, de acuerdo con el párrafo cuarto del artículo 11.1 de la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal, resulta obvio llegar a la conclusión, según la literalidad del precepto, de que «cuando establece que resultan aplicables a los trabajadores de la empresa usuaria la igualdad de trato entre mujeres y hombres así como las disposiciones relativas a combatir discriminaciones por razón de sexo se comprenden, sin género de dudas, las medidas que se contengan en el plan de igualdad de la empresa usuaria»*".

[172] Según el art. 3.1 del RD 901/2020, «*A los efectos de lo dispuesto en el artículo 45.2 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para el cálculo del número de personas que dan lugar a la obligación de elaborar un plan de igualdad, se tendrá en cuenta la plantilla total de la empresa, cualquiera que sea el número de centros de trabajo de aquella y cualquiera que sea la forma de contratación laboral, incluidas las personas con contratos fijos discontinuos, con contratos de duración determinada y personas con contratos de puesta a disposición.*

En todo caso, cada persona con contrato a tiempo parcial se computará, con independencia del número de horas de trabajo, como una persona más.

A este número de personas deberán sumarse los contratos de duración determinada, cualquiera que sea su modalidad que, habiendo estado vigentes en la empresa durante los seis meses anteriores, se hayan extinguido en el momento de efectuar el cómputo. En este caso, cada cien días trabajados o fracción se computará como una persona trabajadora más.».

negociadora y hasta que concluya el periodo de vigencia del plan acordado en el mismo, o en su caso, durante cuatro años» (art. 3.3).

De esa previsión reglamentaria sobre cómo y cuándo se debe computar la plantilla para comprobar si se alcanza -o no- el umbral de personas trabajadoras que hace obligatorio el plan de igualdad, se desprenden diversas "incoherencias"[173]: por una parte, aunque parezca que hay únicamente dos momentos durante el mismo año en que debe efectuarse el cómputo de la plantilla -«*el último día de los meses de junio y diciembre de cada año*»-, sin embargo, el cómputo es permanente, ya que, además de decir que se debe computar «*al menos*» en esas dos fechas, se añade que la obligación de negociar y elaborar el plan de igualdad nacerá «*Una vez alcanzado el umbral que hace obligatorio el plan de igualdad, cualquiera que sea el momento en que esto se produzca*» (art. 3.3 RD 901/2020).

A su vez, cuando se establece que la obligación de negociar y elaborar el plan de igualdad se mantiene, aunque se esté por debajo del umbral que hace obligatorio el plan de igualdad, siempre y cuando se haya constituido la comisión negociadora del mismo, no se valora la disminución de la plantilla y se ha optado por la existencia del plan de igualdad.

De lo anterior se puede concluir que, para comprobar si se alcanza -o no- el umbral de personas trabajadoras que hace obligatorio el plan de igualdad, el cómputo de la plantilla se debe realizar realmente cada día del año. Esto es, que la empresa debe computar permanentemente -día a día- la plantilla -y no sólo el 30 de junio y el 31 de diciembre de cada año- para detectar si se alcanza el umbral numérico de la plantilla en cualquier momento, independientemente de la evolución de la plantilla en un periodo temporal concreto (como podría ser todo el año natural y computar a final del año -el último día del mes de diciembre-, en la misma fecha que el registro retributivo -ya que para éste se ha establecido que «*El periodo temporal de*

[173] Y eso que en el apartado "VI. Observaciones al Proyecto, C) Artículo 3: Cuantificación del número de personas trabajadoras de la empresa" del Dictamen sobre el proyecto de RD 901/2020 (Dictamen nº 516/2020 de 17 de septiembre de 2021), el Consejo de Estado manifestó que " En defecto de previsión legal al respecto, y dadas las dudas que (como se ha puesto de manifiesto en el expediente) puede suscitar la cuestión de la preceptividad del plan en caso de oscilaciones del número de empleados, el Consejo de Estado considera acertada la solución propuesta en este artículo 3.3 del Proyecto.".

referencia será con carácter general el año natural», art. 5.4 RD 902/2020-, en la medida que el registro retributivo forma parte del diagnóstico de situación previo que necesariamente se debe realizar para elaborar el plan de igualdad -como se destacará posteriormente-) o, por lo menos, en fechas ciertas (el 30 de junio o el 31 de diciembre de cada año).

Por tanto, no parece -*a priori*- que se haya tenido en cuenta la incidencia de la fluctuación -sobre todo a la baja, esto es, la reducción o disminución- de la plantilla y se ha priorizado la existencia –"sí o sí"- del plan de igualdad cuando se alcance -en cualquier momento- el umbral numérico que lo hace obligatorio, al margen de la evolución real de la plantilla en una fecha cierta (como podría ser el último día del mes de diciembre de cada año).

Ahora bien, como la obligación de negociar y elaborar el plan de igualdad nace cuando se alcance el umbral numérico de la plantilla en cualquier momento, y se mantiene una vez constituida la comisión negociadora aunque el número de personas trabajadoras se sitúe por debajo del umbral, **realmente existe la obligación de negociar el plan de igualdad -alcanzando el umbral- y se mantiene la obligación de negociarlo -aunque se sitúe por debajo del umbral- cuando se cree la comisión negociadora** -del diagnóstico de situación previo y del plan de igualdad-. Así, en el momento en que se alcance el umbral que lo hace obligatorio y se constituya la comisión negociadora, la obligación de negociar y elaborar el plan de igualdad existirá y no tendrá vuelta atrás.

No obstante, como el empresario tiene la obligación de iniciar el procedimiento de negociación del plan de igualdad -y del diagnóstico de situación previo- mediante la constitución de la comisión negociadora, y para ello tiene un plazo de 3 meses desde el día siguiente al día en que se alcance el umbral numérico (art. 4.1 RD 901/2020), el empresario puede esperar hasta el último momento -que le permita la regulación del procedimiento de negociación de los planes de igualdad- para constituir la comisión negociadora (v. apartado 3.a) sobre el diagnóstico de situación), a efectos de comprobar si la plantilla se sitúa por debajo del umbral

numérico antes de la constitución de la comisión negociadora, ya que en ese caso el plan de igualdad no será obligatorio.

b) En función del volumen de la plantilla: cómo realizar el cómputo

Y, por otra parte, en cuanto a la manera de computar la plantilla -cualquiera que sea el momento del cómputo-, se tiene en cuenta la fluctuación de la plantilla, pero solo con los contratos "temporales" extinguidos, ya que -como se ha señalado- se computan «*los contratos de duración determinada, cualquiera que sea su modalidad que, habiendo estado vigentes en la empresa durante los seis meses anteriores, se hayan extinguido en el momento de efectuar el cómputo. En este caso, cada cien días trabajados o fracción se computará como una persona trabajadora más*» (art. 3.1, último párrafo, RD 901/2020).

Esta fórmula de tener en cuenta el **número de contratos "temporales" extinguidos a efectos del cómputo de la plantilla** para saber si se alcanza el umbral numérico que hace obligatorio el plan de igualdad es similar a la utilizada en materia de "elecciones sindicales" (elecciones a los órganos de representación unitaria de las personas trabajadoras en la empresa -delegados/as de personal y comité de empresa-) a efectos de determinar tanto si se puede elegir representantes unitarios como si se eligen delegados/as de personal o comité de empresa y el número de representantes unitarios –número de delegados/as de personal o miembros del comité de empresa (art. 72.2.b) TRLET/2015[174] y art. 9.4 RD 1844/1994, de 9 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de elecciones a órganos de

[174] El art. 72 del TRLET/2015, con la rúbrica "Representantes de quienes presten servicios en trabajos fijos-discontinuos y de trabajadores no fijos", establece: «*1. Quienes presten servicios en trabajos fijos-discontinuos y los trabajadores vinculados por contrato de duración determinada estarán representados por los órganos que se establecen en este título conjuntamente con los trabajadores fijos de plantilla.*

2. Por tanto, a efectos de determinar el número de representantes, se estará a lo siguiente:

a) Quienes presten servicios en trabajos fijos-discontinuos y los trabajadores vinculados por contrato de duración determinada superior a un año se computarán como trabajadores fijos de plantilla.

b) Los contratados por término de hasta un año se computarán según el número de días trabajados en el periodo de un año anterior a la convocatoria de la elección. Cada doscientos días trabajados o fracción se computará como un trabajador más.».

representación de los trabajadores en la empresa[175] –en adelante, RD 1844/1994-).

Concretamente, lo que ha hecho el Gobierno es replicar y adaptar la previsión legal sobre cómputo de los contratos "temporales" para determinar el número de representantes unitarios en las empresas al cómputo de la plantilla a efectos del umbral obligatorio de los planes de igualdad. Así, en primer lugar, también utiliza –de forma inadecuada- la expresión "*contratos de duración determinada"* (a lo que añade "*cualquiera que sea su modalidad"*), para referirse a los contratos "temporales", esto es, a los que no tienen una duración por tiempo indefinido[176].

En segundo lugar, computa los contratos "temporales" que hayan estado vigentes en la empresa durante los 6 meses anteriores al momento de efectuar el cómputo y ya estén extinguidos en ese momento –el de realización del cómputo-, y por cada 100 días trabajados o fracción se computará como una persona trabajadora más, cuando en materia de "elecciones sindicales" computan los contratos temporales de hasta 1 año de duración y se computan según el número de días trabajados en el periodo de 1 año anterior a la convocatoria de las elecciones y por cada 200 días trabajados o fracción se computará como una persona trabajadora más. Esta diferencia se debe a que el RD 901/2020 establece que el cómputo debe efectuarse cada 6 meses («*al menos, el último día de los meses de junio y diciembre de cada*

[175] El art. 9 del RD 1844/1994, con la rúbrica "Elección para representantes de los trabajadores en la empresa o centro de trabajo", establece en su apartado 4 que: «*4. A los efectos del cómputo de los doscientos días trabajados previstos en el artículo 72.2 b) del Estatuto de los Trabajadores, se contabilizarán tanto los días efectivamente trabajados como los días de descanso, incluyendo descanso semanal, festivos y vacaciones anuales.*

El cómputo de los trabajadores fijos y no fijos previstos en el artículo 72 del Estatuto de los Trabajadores se tomará igualmente en consideración a efectos de determinar la superación del mínimo de 50 trabajadores para la elección de un Comité de Empresa y de 6 trabajadores para la elección de un Delegado de Personal en los términos del artículo 62.1 del Estatuto de los Trabajadores.

Cuando el cociente que resulta de dividir por 200 el número de días trabajados, en el período de un año anterior a la iniciación del proceso electoral, sea superior al número de trabajadores que se computan, se tendrá en cuenta, como máximo, el total de dichos trabajadores que presten servicio en la empresa en la fecha de iniciación del proceso electoral, a efectos de determinar el número de representantes.».

[176] Téngase presente que, en materia de modalidades de contratos de trabajo, la denominación "contratos de duración determinada" hace referencia exclusivamente a los contratos previstos en el art. 15.1 del TRLET/2015, que son tres: contrato para la realización de una obra o servicio determinado, contrato eventual (por circunstancias del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos) y contrato de interinidad.

De ahí que, tanto el TRLET/2015 y el RD 1844/1994 en materia de "elecciones sindicales" como el RD 901/2020, cuando utilizan la expresión "contratos de duración determinada" quieren hacer referencia a todos los contratos de trabajo de duración no indefinida (que incluye a los contratos de duración determinada –obra o servicio determinado, eventual e interinidad-, los contratos formativos –de prácticas y para la formación y el aprendizaje-, los contratos de relevo –cuando son de duración no indefinida- y cualesquiera otros contratos temporales.

año»), cuando en materia de “elecciones sindicales” se utiliza el periodo de 1 año anterior a la convocatoria de las “elecciones sindicales”. Por eso, como el RD 901/2020 utiliza 6 meses en lugar de 1 año, también utiliza la mitad del cómputo de días trabajados por las personas trabajadoras con contratos “temporales” en los 6 meses anteriores al momento del cómputo (por cada 100 días trabajados o fracción se computará como una persona trabajadora más, frente a los 200 días trabajados o fracción en materia de “elecciones sindicales”).

Y, en tercer lugar, si bien el RD 901/2020 utiliza -pero adaptándola- la fórmula prevista para las “elecciones sindicales”, sin embrago se “olvida” de dos cuestiones que sí prevé el RD 1844/1994 en materia de “elecciones sindicales”: la primera, si a efectos de los 100 días trabajados o fracción (200 o fracción en caso de las “elecciones sindicales”) se contabilizan tanto los días efectivamente trabajados como los días de descanso, incluyendo descanso semanal, festivos y vacaciones anuales. Ante esta laguna, habría que interpretar que sí, que habría que computar no solo los días efectivamente trabajados sino también los días de descanso (semanal, festivos y vacaciones anuales) y, a su vez, los días de permisos retribuidos, ya que se consideran como de trabajo.

Y la segunda cuestión es, qué ocurre si el cociente que resulta de dividir por 100 el número de días trabajados -con la aclaración realizada en el párrafo anterior- en el período de 6 meses anteriores al momento de efectuar el cómputo es superior al número de personas trabajadoras que se computan. La solución que habría que dar a esta laguna del RD 901/2020 sería la misma que da el RD 1844/1994 en materia de “elecciones sindicales”; esto es, que se tendrá en cuenta, como máximo, el total de dichas personas trabajadoras con contratos “temporales”.

2. Ámbito del plan de igualdad

Aunque el artículo 46.3 de la LOIEMH establece que el ámbito del plan de igualdad

es la empresa[177], el RD 901/2020 concreta el alcance del ámbito subjetivo de los planes de igualdad[178]. Con carácter general, parte de que el plan de igualdad es de empresa y no de centro de trabajo -aun teniendo en cuenta las particularidades de los centros de trabajo- (art. 2.5 RD 901/2020[179], en el mismo sentido que la LOIEMH), también permite que el plan de igualdad pueda tener un ámbito superior al de la empresa, esto es, que se pueda elaborar por grupo de empresas.

Si bien la LOIEMH no dice nada al respecto (ni en su art. 45 ni en su art. 46), el artículo 2.6 del RD 901/2020 permite que se pueda elaborar un único plan de igualdad por grupo de empresas e, incluso, un plan de igualdad para unas empresas del grupo y el resto de las empresas tengan cada una de ellas su propio plan de igualdad[180].

Por tanto, **los planes de igualdad pueden tener un ámbito de empresa y no de centro de trabajo (como el registro retributivo), pero también pueden ser por grupo de empresas o para una parte de las empresas del grupo y el resto un plan de igualdad por cada empresa (a diferencia del registro retributivo).**

En ambos casos –plan de igualdad de empresa o de grupo de empresas-, se incluyen a las personas trabajadoras cedidas por una ETT pero que prestan servicio en la

---

[177] Según el art. 46.3 de la LOIEMH, precepto que no fue modificado por el RD-ley 6/2019, «*Los planes de igualdad incluirán la totalidad de una empresa, sin perjuicio del establecimiento de acciones especiales adecuadas respecto a determinados centros de trabajo*».

[178] El párrafo segundo del apartado II del Preámbulo RD 901/2020 establece: «*El capítulo I determina el alcance subjetivo de los planes de igualdad y regula las cuestiones relacionadas con las empresas obligadas a negociar, elaborar e implementar un plan de igualdad. Dada la estructura del artículo 45 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, y los diferentes supuestos en los que la empresa elabora y aplica los citados planes de igualdad, se aclara el alcance y la preceptividad de lo contenido en este real decreto.*». El capítulo I del RD 901/2020, con la rúbrica "Disposiciones generales", incluye los arts. 1 a 3, dedicados al "Objeto" (art.1), al "Ámbito de aplicación (art.2) y a la "Cuantificación del número de personas trabajadoras de la empresa" (art. 3).

[179] «*Las obligaciones establecidas en los artículos 45 y 46 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, deben entenderse referidas a cada empresa sin perjuicio de las peculiaridades que puedan establecerse en los propios planes respecto a determinados centros de trabajo conforme a lo previsto en el artículo 46.3 de dicha ley orgánica.*».

[180] El art. 2.6 del RD 901/2020 dispone que «*Las empresas que componen un grupo de empresas podrán elaborar un plan único para todas o parte de las empresas del grupo, negociado conforme a las reglas establecidas en el artículo 87 del Estatuto de los Trabajadores para este tipo de convenios, si así se acuerda por las organizaciones legitimadas para ello. Esta posibilidad no afecta a la obligación, en su caso, de las empresas no incluidas en el plan de grupo de disponer de su propio plan de igualdad.*

El plan de igualdad de grupo deberá tener en cuenta la actividad de cada una de las empresas que lo componen y los convenios colectivos que les resultan de aplicación, e incluir información de los diagnósticos de situación de cada una de estas. Deberá, asimismo, justificar la conveniencia de disponer de un único plan de igualdad para varias empresas de un mismo grupo.».

empresa usuaria que elabora el plan de igualdad (art. 10.2 RD 901/2020)[181] -a diferencia del registro retributivo-.

Además, en la medida que el RD 902/2020 vincula la obligación establecida en el artículo 28.3 del TRLET/2015 -justificación de la "brecha retributiva" en el registro retributivo de las empresas de al menos 50 personas trabajadoras- a las empresas que lleven a cabo auditorías retributivas, esto es, a las empresas que elaboren un plan de igualdad (arts. 6 y 7 RD 902/2020), se puede dar el caso de que el plan de igualdad –y la auditoría retributiva- sea por grupo de empresas y, en cambio, el registro retributivo sea –debe ser- por empresa.

3. Elaboración y contenido del plan de igualdad: diagnóstico de situación previo y auditoría retributiva

El RD-ley 6/2019 modificó el contenido de los planes de igualdad previsto en el artículo 46.2 de la LOIEMH –manteniendo la definición de plan de igualdad del art. 46.1 LOIEMH[182]-, al fijar el contenido mínimo de materias que debe contener el

---

[181] Según el art. 10 del RD 901/2020, sobre la "Extensión de los planes de igualdad": «*1. Los planes de igualdad incluirán a la totalidad de las personas trabajadoras de la empresa, sin perjuicio del establecimiento de acciones especiales adecuadas respecto de determinados centros de trabajo y de lo previsto en el artículo 2.6 sobre planes de igualdad en el caso de grupo de empresas.*

2. Asimismo, de acuerdo con el párrafo cuarto del artículo 11.1 de la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal, las medidas que se contengan en el plan de igualdad de la empresa usuaria serán aplicables a las personas trabajadoras cedidas por empresas de trabajo temporal durante los períodos de prestación de servicios.».

En el apartado I del Preámbulo del RD 901/2020 se hace mención al desarrollo reglamentario de otros temas no previstos expresamente en el art. 46.6 LOIEMH (introducido por el RD-ley 6/2019), en virtud de la Disp. Final 3ª LOIEMH (que -con la rúbrica "Habilitaciones reglamentarias"- establece en su apartado 1 que «*Se autoriza al Gobierno a dictar cuantas disposiciones sean necesarias para la aplicación y el desarrollo de la presente Ley en las materias que sean de la competencia del Estado.*»), que «*sirven para mejorar la eficacia de los planes de igualdad y también para incrementar la seguridad jurídica al ayudar a clarificar algunos aspectos*» (párrafo 4º), entre los cuales menciona y específica la extensión de los planes de igualdad para incluir a las personas trabajadoras puestas a disposición por las empresas de trabajo temporal en virtud de la jurisprudencia del Tribunal Supremo, de la siguiente forma: «*Asimismo, y en relación con su extensión, de acuerdo con la sentencia del Tribunal Supremo de 13 de noviembre de 2019, se tiene en cuenta el derecho de las personas trabajadoras puestas a disposición por las empresas de trabajo temporal a que se les apliquen las medidas contenidas en el plan de igualdad de la empresa usuaria.*

Según el Tribunal Supremo, de acuerdo con el párrafo cuarto del artículo 11.1 de la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal, resulta obvio llegar a la conclusión, según la literalidad del precepto, de que «cuando establece que resultan aplicables a los trabajadores de la empresa usuaria la igualdad de trato entre mujeres y hombres así como las disposiciones relativas a combatir discriminaciones por razón de sexo se comprenden, sin género de dudas, las medidas que se contengan en el plan de igualdad de la empresa usuaria».» (párrafos 6º y 7º).

[182] Art. 46.1 de la LOIEMH: «*1. Los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo.*

diagnóstico de situación previo -negociado, en su caso, con la representación legal de las personas trabajadoras-, con una clara ampliación de las mismas, incluyendo la «*auditoria salarial entre mujeres y hombres*» -esto es, la auditoría retributiva-, y convirtiendo al diagnóstico de situación previo en la "piedra angular" en la elaboración de los planes de igualdad, dejando en segundo plano la fijación –por los negociadores- de las concretas medidas en los planes de igualdad.

Pero el RD-ley 6/2019 no especificó el procedimiento de negociación ni el contenido de los planes de igualdad, ni cómo debía realizarse el diagnóstico de situación previo, ni en qué consistía y qué contenido debía tener la auditoría retributiva, dejándolo en manos de la norma reglamentaria (art. 46.6 LOIEMH). Como ya se ha señalado, el necesario desarrollo reglamentario se realizó por una doble vía: el RD 901/2020, que establece cómo deben elaborarse los planes de igualdad y su contenido, partiendo del diagnóstico de situación previo, en el que se incluye la auditoría retributiva; y el RD 902/2020, que define y concreta el contenido de la auditoría retributiva.

El RD 901/2020 desarrolla la previsión legal de los planes de igualdad –función propia de una norma reglamentaria-[183], en la medida que, partiendo del concepto legal de plan de igualdad[184], concreta el procedimiento de negociación (arts. 4 , 5 y

Los planes de igualdad fijarán los concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados.».

[183] En el apartado I del Preámbulo del RD 901/2020 se hace mención a las novedades introducidas por el RD-ley en la LOIEMH en materia de planes de igualdad (párrafos 1º a 3º), para acto seguido señalar que «*El presente real decreto surge para dar cumplimiento al mandato de desarrollo reglamentario establecido en el artículo 46.6 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, con relación a las materias y temas a las que hace referencia ese precepto*.» (párrafo 3º, *in fine*). Y, «*Además de las materias expresamente mencionadas en dicho artículo como susceptibles de desarrollo reglamentario, hay también otros temas cuyo desarrollo reglamentario, de acuerdo con lo previsto en la disposición final tercera de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, sirven para mejorar la eficacia de los planes de igualdad y también para incrementar la seguridad jurídica al ayudar a clarificar algunos aspectos. Es el caso de los aspectos relacionados con los sujetos llamados a negociar los planes de igualdad, incluidos el diagnóstico y la constitución de la comisión negociadora, y con el desarrollo del procedimiento de negociación, al resolver cuestiones como las que se plantean cuando la empresa tiene varios centros de trabajo con representación legal de las personas trabajadoras o cuando no existe tal representación legal, situaciones que, dada la extensión de la obligación de elaborar planes de igualdad, se verán incrementadas de manera significativa*.» (párrafo 4º).

[184] El art 8.1 del RD 901/2020 reitera la definición de planes de igualdad del párrafo 1º del art. 46.1 LOIEMH.

6)[185], el contenido (arts. 8, 9 y 10)[186] y el registro (arts. 11 y 12) de los planes de igualdad. Previsiones **que se aplican, en principio, sólo a las empresas obligadas a tener planes de igualdad en función del volumen de sus plantillas** (esto es, de 50 o más personas trabajadoras), **y no en el resto de supuestos obligatorios** (por convenio colectivo o lo acuerde la autoridad laboral en un procedimiento sancionador), ya que el artículo 45 LOIEMH -en la redacción dada por el RD-ley/2019- establece para los supuestos de planes de igualdad obligados por convenio colectivo o acordado por la autoridad laboral que les serán exigibles los requisitos establecidos «*en los términos previstos*» en el convenio colectivo o en el acuerdo de la autoridad laboral, y que también se recoge en el artículo 2 del RD 901/2020[187].

De la regulación reglamentaria de los planes de igualdad, respecto del objeto de

---

[185] Los arts. 4 a 6 del RD 901/2020 integran su Capítulo II, dedicado al "Procedimiento de negociación de los planes de igualdad". Concretamente, el art. 4 tiene por objeto el "Plazo para llevar a cabo la negociación"; el art. 5 el "Procedimiento de negociación de los planes de igualdad"; y el art. 6, "Competencias de la comisión negociadora".

Los arts. 4 y 5 recogieron en buena medida las "Observaciones" realizadas por el Consejo de Estado en su Dictamen sobre el proyecto de RD 901/2020 (Dictamen nº 516/2020 de 17 de septiembre de 2021).

[186] Los arts. 8, 9 y 10 del RD 901/2020 integran, junto con el art. 7, el Capítulo III, dedicado al "Contenido de los planes de igualdad". Concretamente, el art. 7 tiene por objeto el "Diagnóstico de situación"; el art. 8, el "Contenido mínimo de los planes de igualdad"; el art. 9, la "Vigencia, seguimiento, evaluación y revisión del plan"; y el art. 10, la "Extensión de los planes de igualdad".

[187] No así en el Proyecto de RD 901/2020, como ha puesto de manifiesto el Dictamen del Consejo de Estado sobre el proyecto de RD 901/2020 (Dictamen nº 516/2020 de 17 de septiembre de 2021), en su apartado VI "Observaciones al proyecto", concretamente al "Artículo 2: Empresas obligadas", al señalar -en relación con el art. 2.2 del Proyecto de RD 901/2020- que «*En la medida en que el Proyecto desarrolla reglamentariamente la Ley Orgánica 3/2007, en ejercicio de la habilitación contenida en su artículo 46.6 ("Reglamentariamente se desarrollará el diagnóstico, los contenidos, las materias, las auditorías salariales, los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes de igualdad; así como el Registro de Planes de Igualdad, en lo relativo a su constitución, características y condiciones para la inscripción y acceso"), entiende el Consejo de Estado que la regulación reglamentaria proyectada debe tener el mismo ámbito de aplicación que la citada norma legal, por lo que, al menos, los requisitos de contenido y alcance que allí se regulan serían directamente aplicables solo a los planes de igualdad que deben elaborar y aplicar las empresas con cincuenta o más trabajadores, mientras que, en los casos de planes resultantes de convenios y acuerdos sancionadores, el proyectado Real Decreto sería solo aplicable con carácter subsidiario, en defecto de las correspondientes previsiones en los aludidos convenios y acuerdos.*

El artículo 2.2 del Proyecto parece, sin embargo, contradecir la conclusión anterior, al establecer que las medidas de igualdad deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad "con el alcance y contenido previsto en este real decreto" no solo "[e]n el caso de empresas de cincuenta o más personas trabajadoras", sino también "cuando siendo inferior la plantilla estén incluidas [las empresas] en los apartados 3 y 4 del artículo 45 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo". Se extiende así indebidamente la preceptividad de los requisitos materiales de alcance y contenido de los planes de igualdad establecidos en la Ley Orgánica y en el futuro reglamento de desarrollo (en particular, en su capítulo II, artículos 7 y siguientes) a aquellos planes cuya elaboración y aplicación viene impuesta por un convenio colectivo o una resolución sancionadora, a los que, de acuerdo con la Ley Orgánica, primeramente les serán exigibles los requisitos establecidos en uno u otra, respectivamente. Por consiguiente, entiende el Consejo de Estado que debe corregirse el apartado 2 del artículo 2 del Proyecto en el sentido indicado, sin perjuicio de ***precisar*** *que la regulación reglamentaria proyectada puede ser aplicable también en estos dos casos con carácter subsidiario (en defecto de una previsión expresa en el convenio y el acuerdo sancionador).*».

este análisis, cabe destacar que mantiene la realización previa del diagnóstico de situación para poder elaborar el plan de igualdad (art. 8.1 RD 901/2020) e incluye dentro del **contenido mínimo del plan de igualdad**, por una parte, el «***informe del diagnóstico de situación*** *de la empresa, o (…) un informe de diagnóstico de cada una de las empresas del grupo*» cuando el plan de igualdad es de grupo de empresas [art. 8.2.c) RD 901/2020]; **y**, por otra parte, **los «*resultados de la auditoría retributiva*,** *así como su vigencia y periodicidad en los términos establecidos en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres*» [art. 8.2.d) RD 901/2020].

Además, con carácter general, todo plan de igualdad debe contener «*las medidas que resulten necesarias en virtud de los resultados del diagnóstico, pudiendo incorporar medidas relativas a materias no enumeradas en el artículo 46.2 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo*» (art. 8.3 RD 901/2020)[188] y, «*En todo caso, las medidas de igualdad contenidas en el plan de igualdad deberán responder a la situación real de la empresa individualmente considerada reflejada en el diagnóstico y deberán contribuir a alcanzar la igualdad real entre mujeres y hombres en la empresa*.» (art. 8.4 RD 901/2020).

Por tanto, **el RD 901/2020 mantiene la relevancia legal –"piedra angular"- del diagnóstico de situación previo en la elaboración de los planes de igualdad[189], del que forma parte la auditoría retributiva, regulada en el RD 902/2020[190].**

a) Diagnóstico de situación previo

---

[188] El art. 8.3 del RD 901/2020 menciona como medidas relativas a materias no enumeradas en el art. 46.2 LOIEMH las siguientes: «*violencia de género, lenguaje y comunicación no sexista u otras, identificando todos los objetivos y las medidas evaluables por cada objetivo fijado para eliminar posibles desigualdades y cualquier discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo en el ámbito de la empresa.*».

[189] En el Preámbulo del RD 901/2020 se califica al diagnóstico de situación como «*elemento esencial de la obligatoriedad de los planes*» (párrafo 4º del apartado II –dedicado a la estructura y contenido-, que hace referencia al Capítulo III –sobre el "Contenido de los planes de igualdad"-, que incluye los arts. 7 a 10 -art. 7, "Diagnóstico de situación"; art. 8, "Contenido mínimo de los planes de igualdad"; art. 9, "Vigencia, seguimiento, evaluación y revisión del plan"; y art. 10, "Extensión de los planes de igualdad"-).

[190] En este sentido se recoge en el Preámbulo del RD 901/2020: «*Dado que una parte esencial del contenido del diagnóstico, las auditorías retributivas, es objeto de desarrollo en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, se hacen las referencias precisas para tener en cuenta dicho desarrollo reglamentario.*» (párrafo 5º del apartado II).

El RD 901/2020 viene a desarrollar y concretar la previsión del artículo 46.2 de la LOIEMH -en la redacción dada por el RD-ley 6/2019- sobre del diagnóstico de situación, y lo hace básicamente en su artículo 7[191], aunque se le aplican las previsiones de los artículos 4 a 6 sobre el procedimiento de negociación de los planes de igualdad.

En primer lugar, el diagnóstico de situación **se configura realmente como la «*primera fase de elaboración del plan de igualdad*»[192], ya que consiste en el «*resultado del proceso de toma y recogida de datos*» sobre –como mínimo- las materias** que señala el artículo 46.2 de la LOIEMH (y que recoge el artículo 7.1, párrafo 3º, RD 901/2020 de la siguiente forma: *«…, el diagnóstico se referirá al menos a las siguientes materias:*

a) Proceso de selección y contratación.

b) Clasificación profesional.

c) Formación.

d) Promoción profesional.

e) Condiciones de trabajo, incluida la auditoría salarial entre mujeres y hombres de conformidad con lo establecido en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

f) Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral.

g) Infrarrepresentación femenina.

h) Retribuciones.

i) Prevención del acoso sexual y por razón de sexo.»),

[191] La redacción del art. 7 del RD 901/2020 incorporó las "Observaciones" al art. 7 del Proyecto de RD 901/2020 formuladas por el Consejo de Estado en su Dictamen sobre el proyecto de RD 901/2020 (Dictamen nº 516/2020 de 17 de septiembre de 2021).

[192] Expresión más adecuada que las previstas en la LOIEMH en su art. 46.1, párrafo 1º, LOIEMH, cuando al definir el plan de igualdad dice «*Los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación,* …» o en su art. 46.2, párrafo 1º, cuando al establecer el contenido –de forma muy genérica- del plan de igualdad dice «*Con carácter previo se elaborará un diagnóstico*…».

ya que «*va dirigido a identificar y a estimar la magnitud, a través de indicadores cuantitativos y cualitativos, de las desigualdades, diferencias, desventajas, dificultades y obstáculos, existentes o que puedan existir en la empresa para conseguir la igualdad efectiva entre mujeres y hombres*», y «*permitirá obtener la información precisa para diseñar y establecer las medidas evaluables que deben adoptarse, la prioridad en su aplicación y los criterios necesarios para evaluar su cumplimiento*» (art. 7.1, párrafo 1º, RD 901/2020) en el plan de igualdad[193].

Por ello, «*Un resumen de este análisis y de sus principales conclusiones y propuestas deberá incluirse en un informe que formará parte del plan de igualdad*» (art. 7.1, párrafo 2º, RD 901/2020), esto es, el «*Informe del diagnóstico de situación*» de la empresa o de cada empresa del grupo de empresas -en función de si el plan es de empresas o de grupo de empresas- al que hace mención el artículo 8.2.c) RD 901/2020 sobre el contenido mínimo del plan de igualdad.

En segundo lugar, **para realizar el diagnóstico de situación** –al menos- sobre las materias señaladas, por una parte, «***la dirección de la empresa facilitará todos los datos e información necesaria»,* así como los datos del registro retributivo** del artículo 28.2 del TRLET/2015 (art. 46.2, último párrafo, LOIEMH); por otra parte, el diagnóstico **debe extenderse «*a todos los puestos y centros de trabajo de la empresa*»[194] y «*a todos los niveles jerárquicos de la empresa y a su sistema de clasificación profesional*»**[195] (art. 7.2 RD 901/2020); **y,** por último, **el RD 901/2020 establece los criterios específicos a los que debe atenderse en la elaboración del**

[193] En el Preámbulo del RD 901/2020 se hace mención al diagnóstico de situación de la siguiente forma: «*El capítulo III trata acerca del ámbito material de los planes de igualdad, dando desarrollo al contenido que estos deben tener. El diagnóstico, como elemento esencial de la obligatoriedad de los planes, una vez adoptados, que define su alcance, las estrategias, las medidas y los objetivos, cualquiera que sea su naturaleza y origen, debe ser el producto de una labor técnica de recogida de información, análisis cuantitativo y cualitativo, y al tiempo suponer un consenso sobre la situación de partida de la empresa y sus necesidades específicas.*» (párrafo 4º del apartado II).

[194] Y se añade, «*identificando en qué medida la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres está integrada en su sistema general de gestión, y analizando los efectos que para mujeres y hombres tienen el conjunto de las actividades de los procesos técnicos y productivos, la organización del trabajo y las condiciones en que este se presta, incluida la prestación del trabajo habitual, a distancia o no, en centros de trabajo ajenos o mediante la utilización de personas trabajadoras cedidas a través de contratos de puesta a disposición, y las condiciones, profesionales y de prevención de riesgos laborales, en que este se preste.*».

[195] Y se añade, «*incluyendo datos desagregados por sexo de los diferentes grupos, categorías, niveles y puestos, su valoración, su retribución, así como a los distintos procesos de selección, contratación, promoción y ascensos.*».

diagnóstico de situación, que se recogen en su Anexo (art. 7.3)[196].

De los criterios del Anexo, cabe destacar los relativos a las retribuciones y auditorías retributivas, que se recogen de la siguiente forma:

«*Para realizar el diagnóstico en materia salarial la empresa facilitará todos los datos desagregados por sexo coincidentes con la realidad, relativos tanto al salario base, como complementos, así como a todos y cada uno de los restantes conceptos salariales y extrasalariales, diferenciando las percepciones salariales de las extrasalariales, así como su naturaleza y origen, cruzados a su vez por grupos, categorías profesionales, puesto, tipo de jornada, tipo de contrato y duración, así como cualquier otro indicador que se considere oportuno para el análisis retributivo.*

El diagnóstico contendrá tanto los datos a los que se refiere el apartado anterior, como su análisis, con el fin de valorar la existencia de desigualdades retributivas y de qué tipo, indicando su posible origen.

Además, deberán ser analizados y recogidos en el diagnóstico los criterios en base a los cuales se establecen los diferentes conceptos salariales.

Los conceptos salariales a los que se refiere el presente apartado incluyen todas y cada una de las percepciones retributivas, sin exclusión alguna, incluidas las retribuciones en especie y cualquiera que sea su naturaleza y origen.

También formarán parte de este diagnóstico el registro retributivo y la auditoría retributiva.».

En tercer lugar, si bien la LOIEMH no indica qué sujetos están legitimados para negociar y el procedimiento de negociación de los planes de igualdad, la modificación realizada por el RD-ley 6/2019 incorporó al texto del artículo 46.2 de la LOIEMH que **la elaboración del diagnóstico de situación debe ser negociada, en su**

[196] El Anexo, con el título "Disposiciones aplicables para la elaboración del diagnóstico", establece los criterios de forma muy detallada: por una parte, se fijan unas "Condiciones generales", de las que cabe destacar que «*Todos los datos e indicadores relativos a cada una de las materias que formen parte del diagnóstico estarán desagregados por sexo*»; y, por otra parte, las materias a las que "al menos" se debe referir el diagnóstico se reorganizan y se agrupan de la siguiente forma: Proceso de selección, contratación, formación y promoción profesional; Clasificación profesional, retribuciones y auditorías retributivas; Condiciones de trabajo; Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral; Infrarrepresentación femenina; y Prevención del acoso sexual y por razón de sexo.

caso, con la representación legal de las personas trabajadoras y se realizará en el seno de la Comisión Negociadora del Plan de Igualdad. En cambio, el RD 901/2020 establece -en sus artículos 4, 5 y 6[197]- el **mismo procedimiento para la elaboración de los planes de igualdad que para la realización del diagnóstico de situación previo**[198].

---

[197] En el apartado I del Preámbulo del RD 901/2020 se hace mención al desarrollo reglamentario de otros temas no previstos expresamente en el art. 46.6 LOIEMH (introducido por el RD-ley 6/2019), en virtud de la Disp. Final 3ª LOIEMH, que «*sirven para mejorar la eficacia de los planes de igualdad y también para incrementar la seguridad jurídica al ayudar a clarificar algunos aspectos*», entre los cuales menciona y específica «*los aspectos relacionados con los sujetos llamados a negociar los planes de igualdad, incluidos el diagnóstico y la constitución de la comisión negociadora, y con el desarrollo del procedimiento de negociación, al resolver cuestiones como las que se plantean cuando la empresa tiene varios centros de trabajo con representación legal de las personas trabajadoras o cuando no existe tal representación legal, situaciones que, dada la extensión de la obligación de elaborar planes de igualdad, se verán incrementadas de manera significativa*.

Con ello se atienden los diversos criterios jurisprudenciales –sentencias del Tribunal Supremo de 13 de septiembre de 2018 y de 14 de febrero de 2017, entre otras–, relativos tanto a la propia transparencia del proceso negociador, como al derecho a la negociación de todos aquellos sujetos llamados a formar parte de la comisión negociadora de los planes de igualdad de las empresas, de manera que la obligación de contar con un plan de igualdad corresponde a la empresa, pero aquel –por las características de la empresa– debe ser fruto de la negociación con la representación de las personas trabajadoras, con la intervención de aquella en la elaboración del plan, incluido el diagnóstico.» (párrafos 4º y 5º).

En esta línea, la STS (Sala 4ª) de 26 de enero de 2021 (ROJ: 350/2021) reitera la doctrina jurisprudencial según la cual los planes de igualdad deben negociarse con la representación legal de las personas trabajadoras (representantes unitarios o sindicales) legitimada para negociar convenios colectivos (y no considera válida la negociación con una comisión "ad hoc" elegida por el departamento de Recursos Humanos de la empresa).

[198] El art. 5.1, párrafo 1º, RD 901/2020 –con la rúbrica "Procedimiento de negociación de los planes de igualdad"-, determina que «*los planes de igualdad, incluidos los diagnósticos previos, deberán ser objeto de negociación con la representación legal de las personas trabajadoras*», como no podía ser de otra manera (no solo por la previsión de la LOIEMH sobre la negociación del diagnóstico de situación previo, sino por el mantenimiento de las previsiones contenidas en los arts. 17.5, 85.1 y 85.2 TRLET/2015 sobre la negociación de los planes de igualdad tras el RD-ley 6/2019, tal y como recoge el artículo 1 del RD 901/2020).

Según el art. 17.5 del TRLET/2015 –precepto con la rúbrica "No discriminación en las relaciones laborales"- «*El establecimiento de planes de igualdad en las empresas se ajustará a lo dispuesto en esta ley y en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.*».

Según el art. 85.1, párrafo 2º, del TRLET/2015 –precepto con la rúbrica "Contenido" de los convenios colectivos- «*Sin perjuicio de la libertad de las partes para determinar el contenido de los convenios colectivos, en la negociación de los mismos existirá, en todo caso, el deber de negociar medidas dirigidas a promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral o, en su caso, planes de igualdad con el alcance y contenido previsto en el capítulo III del título IV de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.*».

Como ya se indicó en páginas precedentes, el RD-ley 6/2019 modificó el art. 45.2 LOIEMH para reducir la plantilla de las empresas con la obligación de elaborar planes de igualdad (de más de 250 pasó a 50 o más personas trabajadoras), pero en cambio no modificó el texto del art. 85.2, párrafo 2º, del TRLET/2015, que sigue diciendo «empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores». Según el art. 85.2, párrafo 2º, del TRLET/2015, «*Asimismo, sin perjuicio de la libertad de contratación que se reconoce a las partes, a través de la negociación colectiva se articulará el deber de negociar planes de igualdad en las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores de la siguiente forma:*

a) En los convenios colectivos de ámbito empresarial, el deber de negociar se formalizará en el marco de la negociación de dichos convenios.

b) En los convenios colectivos de ámbito superior a la empresa, el deber de negociar se formalizará a través de la negociación colectiva que se desarrolle en la empresa en los términos y condiciones que se hubieran establecido en los indicados convenios para cumplimentar dicho deber de negociar a través de las oportunas reglas de complementariedad».

El art. 1 del RD 901/2020, con la rúbrica "Objeto", establece que «*El presente real decreto tiene por objeto el desarrollo reglamentario de los planes de igualdad, así como su diagnóstico, incluidas las obligaciones de registro, depósito y acceso, conforme a lo previsto en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y en las previsiones contenidas en los artículos 17.5 y 85.2 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por*

- Sujetos legitimados para negociar los planes de igualdad y el diagnóstico de situación: son los sujetos legitimados para negociar convenios colectivos a nivel de empresa, es decir, al empresario y a la representación legal de las personas trabajadoras en la empresa; esto es, a la representación unitaria –delegados de personal o comité de empresa- o representación sindical –secciones sindicales- cuando tengan la mayoría de la representación unitaria (art. 87.1 TRLET/2015).

Además, el artículo 5 del RD 901/2020[199] también prevé la posibilidad de que negocie el comité intercentros[200]- en caso de empresas con varios centros de trabajo, si es que existe y tiene establecidas competencias para la negociación- y que en caso de plan de igualdad de grupo de empresas negociarán los mismos sujetos legitimados para negociar convenios colectivos de grupo de empresas[201].

- Comisión negociadora: la negociación de los planes de igualdad y del

---

el Real Decreto legislativo 2/2015, de 23 de octubre, todo ello sin perjuicio de las disposiciones que establezcan al respecto los convenios colectivos, dentro del ámbito de sus competencias.».

[199] El art. 5.2, párrafos 5º y 6º, del RD 901/2020 establece que: «*En las empresas con varios centros de trabajo negociará el comité intercentros si existe y tiene establecidas competencias para la negociación.*

La negociación del plan de igualdad en los grupos de empresa se regirá por lo establecido en el artículo 87 del Estatuto de los Trabajadores para los convenios de ese ámbito.».

[200] Según dispone el art. 63.3 del TRLET/2015, «*Solo por convenio colectivo podrá pactarse la constitución y funcionamiento de un comité intercentros con un máximo de trece miembros, que serán designados de entre los componentes de los distintos comités de centro.*

En la constitución del comité intercentros se guardará la proporcionalidad de los sindicatos según los resultados electorales considerados globalmente.

Tales comités intercentros no podrán arrogarse otras funciones que las que expresamente se les conceda en el convenio colectivo en que se acuerde su creación.».

[201] Según dispone el art. 87.1, párrafo3º, del TRLET/2015, «*Cuando se trate de convenios para un grupo de empresas, así como en los convenios que afecten a una pluralidad de empresas vinculadas por razones organizativas o productivas y nominativamente identificadas en su ámbito de aplicación, la legitimación para negociar en representación de los trabajadores será la que se establece en el apartado 2 para la negociación de los convenios sectoriales.*».

Y el art. 87.2 del TRLET/2015 establece que: «*En los convenios sectoriales estarán legitimados para negociar en representación de los trabajadores:*

a) Los sindicatos que tengan la consideración de más representativos a nivel estatal, así como, en sus respectivos ámbitos, las organizaciones sindicales afiliadas, federadas o confederadas a los mismos.

b) Los sindicatos que tengan la consideración de más representativos a nivel de comunidad autónoma respecto de los convenios que no trasciendan de dicho ámbito territorial, así como, en sus respectivos ámbitos, las organizaciones sindicales afiliadas, federadas o confederadas a los mismos.

c) Los sindicatos que cuenten con un mínimo del diez por ciento de los miembros de los comités de empresa o delegados de personal en el ámbito geográfico y funcional al que se refiera el convenio.». Esto es, los sindicatos más representativos –de ámbito estatal y de ámbito autonómico- y los "casi" más representativos.

diagnóstico de situación se articula a través de una «*comisión negociadora*»[202], de la que se deben destacar las cuestiones siguientes[203]:

- su composición es paritaria[204] y debería se equilibrada entre mujeres y hombres por cada una de ambas partes[205];
- sus integrantes son, por una parte, la representación de la empresa, y, por otra parte, la representación legal de las personas trabajadoras[206];
- cuando no exista representación legal de las personas trabajadoras en la empresa o en todos los centros de trabajo, sus integrantes en representación de las personas trabajadoras serán los representantes de los sindicatos más representativos y de los sindicatos representativos del sector al que pertenezca la empresa y con legitimación para formar parte de la comisión negociadora del convenio colectivo de aplicación –en este caso, la

[202] El art. 6 del RD 901/2020 establece las siguientes competencias de la comisión negociadora, además de negociar el plan de igualdad: negociación y elaboración del diagnóstico de situación previo; negociación de las medidas que integrarán el plan de igualdad; elaboración del informe de los resultados del diagnóstico de situación previo; identificación de las medidas prioritarias, a la luz del diagnóstico, su ámbito de aplicación, los medios materiales y humanos necesarios para su implantación, así como las personas u órganos responsables, incluyendo un cronograma de actuaciones; impulso de la implantación del plan de igualdad en la empresa; definición de los indicadores de medición y los instrumentos de recogida de información necesarios para realizar el seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de las medidas del plan de igualdad implantadas; cuantas otras funciones pudieran atribuirle la normativa y el convenio colectivo de aplicación, o se acuerden por la propia comisión, incluida la remisión del plan de igualdad que fuere aprobado ante la autoridad laboral competente a efectos de su registro, depósito y publicación; y el impulso de las primeras acciones de información y sensibilización a la plantilla.

[203] "Comisión negociadora" que se establece en términos parecidos a los supuestos previstos legalmente en el TRLET/2015 en casos de modificación sustancial de condiciones de trabajo de carácter colectivo –art. 41.4-, traslado colectivo –art. 40.2-, inaplicación de convenio colectivo en la empresa –art. 82.3-, reducción de jornada o suspensión del contrato de trabajo por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción –ETOP- (ERTE) –art. 47.1 y 2- y despido colectivo (ERE) –art. 51.2-, especialmente cuando no existe representación legal de las personas trabajadoras. No obstante, hay una diferencia muy importante: en esos supuestos del TRLET/2015, en relación con la "comisión negociadora", ya que cuando no hay representación legal de las personas trabajadoras se prevé una "comisión representativa" se prevé una alternativa entre una comisión *ad hoc* de 3 personas trabajadoras de la empresa o de 3 personas designadas por los sindicatos más representativos y los sindicatos más representativos del sector al que pertenezca la empresa.

[204] El art. 5.1, párrafo 2º, del RD 901/2020 establece que: «*A tales efectos se constituirá una comisión negociadora en la que deberán participar de forma paritaria la representación de la empresa y la de las personas trabajadoras.*».

[205] El art. 5.4 del RD 901/2020 establece que: «*Deberá promoverse la composición equilibrada entre mujeres y hombres de cada una de ambas partes de la comisión negociadora, así como que sus integrantes tengan formación o experiencia en materia de igualdad en el ámbito laboral.*».

[206] El art. 5.2, párrafos 1º a 31, RD 901/2020, establece que: «*2. Como regla general, participarán en la comisión negociadora, por parte de las personas trabajadoras, el comité de empresa, las delegadas y los delegados de personal, en su caso, o las secciones sindicales si las hubiere que, en su conjunto, sumen la mayoría de los miembros del comité.*

La intervención en la negociación corresponderá a las secciones sindicales cuando estas así lo acuerden, siempre que sumen la mayoría de los miembros del comité de empresa o entre las delegadas y delegados de personal.

La composición de la parte social en la comisión negociadora será proporcional a su representatividad.».

comisión negociadora tendrá un máximo de 6 miembros por cada parte-[207];

- cuando existan centros de trabajo con representación legal de las personas trabajadoras y otros sin, sus integrantes en representación de las personas trabajadoras serán los representantes legales de las personas trabajadoras de los centros que cuentan con dicha representación y los representantes de los sindicatos más representativos y de los sindicatos representativos del sector al que pertenezca la empresa y con legitimación para formar parte de la comisión negociadora del convenio colectivo de aplicación –en este caso, la comisión negociadora tendrá un máximo de 13 miembros por cada parte -[208];
- puede tener apoyo y asesoramiento externo especializado en materia de igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral -interviniendo con voz, pero sin voto- (art. 5.3, in fine, RD 901/2020);
- los integrantes de la comisión negociadora y las personas que intervengan en la negociación de los planes de igualdad tienen los mismos derechos y obligaciones que las personas que intervienen en la negociación de convenios y acuerdos colectivos de empresa, así como el deber de sigilo respecto de la información que les haya sido expresamente comunicada con carácter reservado y, en todo caso, todos los documentos entregados por la empresa no pueden ser utilizados fuera del ámbito de la comisión negociadora ni para fines distintos de los que motivaron su entrega (art. 5.8 RD 9901/2020);

---

[207] Según el art. 5.3, párrafo 1º, del RD 901/2020: «*En las empresas donde no existan las representaciones legales referidas en el apartado anterior se creará una comisión negociadora constituida, de un lado, por la representación de la empresa y, de otro lado, por una representación de las personas trabajadoras, integrada por los sindicatos más representativos y por los sindicatos representativos del sector al que pertenezca la empresa y con legitimación para formar parte de la comisión negociadora del convenio colectivo de aplicación. La comisión negociadora contará con un máximo de seis miembros por cada parte. La representación sindical se conformará en proporción a la representatividad en el sector y garantizando la participación de todos los sindicatos legitimados. No obstante, esta comisión sindical estará válidamente integrada por aquella organización u organizaciones que respondan a la convocatoria de la empresa en el plazo de diez días.*».

[208] Según el art. 5.3, párrafo 2º, del RD 901/2020: «*Si existen centros de trabajo con la representación legal a la que se refiere el apartado 2 y centros de trabajo sin ella, la parte social de la comisión negociadora estará integrada, por un lado, por los representantes legales de las personas trabajadoras de los centros que cuentan con dicha representación en los términos establecidos en el apartado 2 y, por otro lado, por la comisión sindical constituida conforme al párrafo anterior de este apartado en representación de las personas trabajadoras de los centros que no cuenten con la representación referida en el apartado 2. En este caso la comisión negociadora se compondrá de un máximo de trece miembros por cada una de las partes.*».

- y, además, puede dotarse de un reglamento de funcionamiento interno (art. 6.3 RD 901/2020).

Una situación que se pude producir al dar la legitimación a los sindicatos (más representativos y representativos del sector al que pertenezca la empresa) cuando no exista representación legal de las personas trabajadoras en la empresa o en todos los centros de trabajo en lugar de crear una comisión *ad hoc* de personas trabajadoras de la empresa elegidas por éstas (como en los supuestos previstos en los arts. 40.2, 41.4, 47.1, 51.2 y 82.3 del TRLET/2015), es que esos sindicatos no puedan –por falta de efectivos- constituir la comisión negociadora del plan de igualdad, creando un "enorme" problema al empresario, en la medida que el plan de igualdad necesariamente ha de ser objeto de negociación.

- Procedimiento de negociación: el procedimiento de negociación del plan de igualdad y del diagnóstico de situación previo es el previsto en los artículos 4 y 5 del RD 901/2020[209], sin perjuicio de las mejoras que puedan establecer los convenios colectivos, de lo previsto -en su caso- en el reglamento de funcionamiento interno de la comisión negociadora y de que en los aspectos no expresamente previstos se aplica el procedimiento previsto en el artículo 89 del TRLET/2015 para la negociación de los convenios colectivos. De lo anterior, se pueden señalar las cuestiones siguientes:
  - el procedimiento se inicia mediante la constitución de la comisión negociadora, dentro del plazo máximo de los 3 meses siguientes al momento en que se alcance el umbral de la plantilla que hacen obligatorio el plan de igualdad -50 personas trabajadoras- (cuando se trate de un plan de igualdad obligado por convenio colectivo, se debe iniciar en el plazo fijado en el propio convenio colectivo o, en su defecto, dentro de los 3 meses posteriores a su publicación; y si se trata de un plan de igualdad

[209] El RD 901/2020 dedica su Capítulo II al "Procedimiento de negociación de los planes de igualdad", que incluye los arts. 4 a 6, y que «*tiene una dimensión procedimental y regula el mecanismo negociador que debe conducir a la elaboración del plan de igualdad, procedimiento negociador que pivota en torno a la constitución de la comisión negociadora, los sujetos que, en cada caso, están llamados a formar parte de la misma y el carácter inicial del diagnóstico.*» (párrafo 3º del apartado II del Preámbulo del RD 901/2020, dedicado al Capítulo II).

acordado por la autoridad laboral en un procedimiento sancionador, se debe iniciar en el plazo fijado en dicho acuerdo);

- es el empresario quien tiene la obligación de iniciar el procedimiento -constitución de la comisión negociadora-; y si el empresario, como sujeto obligado a tener el plan de igualdad, no lo inicia, se podría plantear que los sujetos legitimados en representación de las personas trabajadoras para formar parte de la comisión negociadora puedan promover la constitución de la misma, por aplicación subsidiaria de lo previsto en el artículo 89.1 del TRLET/2015;
- el empresario, o en su caso la representación de las personas trabajadoras, que promueva la constitución de la comisión negociadora, lo debe comunicar por escrito a la otra parte y la comisión negociadora debe constituirse en el plazo máximo de 1 mes a partir de la recepción de la comunicación (en virtud de la aplicación subsidiaria del artículo 89.2 del TRLET/2015);
- la parte receptora de la comunicación solo podrá negarse a negociar el plan de igualdad y el diagnóstico de situación por causa legal o convencionalmente establecida, pero en cualquier caso deberá contestar por escrito y motivadamente;
- las partes deberán negociar de buena fe, con vistas a la consecución de un acuerdo;
- durante el proceso de negociación, se levantará acta de cada una de las reuniones de la negociación, que deberán ser aprobadas y firmadas con manifestaciones de parte, si fuera necesario;
- en caso de desacuerdo, la comisión negociadora podrá acudir a los procedimientos y órganos de solución autónoma de conflictos, si así se acuerda, previa intervención de la comisión paritaria del convenio correspondiente, si así se ha previsto en el mismo para estos casos;
- en caso de acuerdo, se requerirá la conformidad de la empresa y de la mayoría de la representación de las personas trabajadoras que componen

la comisión negociadora;

- el resultado de las negociaciones deberá plasmarse por escrito y firmarse por las partes negociadoras para su posterior remisión a la autoridad laboral competente, a los efectos de registro y depósito y publicidad –esta cuestión sólo se aplica al plan de igualdad-;
- en todo caso, las empresas deberán tener negociado, aprobado y presentada la solicitud de registro de su plan de igualdad en el plazo máximo de 1 año, a contar desde el día siguiente a la fecha en que finalice el plazo previsto para iniciar el procedimiento de negociación señalado.

Y, en cuarto lugar, como el informe del diagnóstico de situación forma parte del contenido mínimo del plan de igualdad, aunque éste tiene un periodo de vigencia máxima de 4 años –si bien su duración la determina la comisión negociadora, sin poder superar este límite- (art. 9.1 RD 901/2020), y sin perjuicio de los plazos de revisión que puedan contemplarse de manera específica en el propio plan de igualdad, éste debe revisarse –entre otros motivos- «*ante cualquier incidencia que modifique de manera sustancial … las situaciones analizadas en el diagnóstico de situación que haya servido de base para su elaboración*» [art. 9.2.d) RD 901/2020]. Además, «*cuando por circunstancias debidamente motivadas resulte necesario, la revisión implicará la actualización del diagnóstico*» (art. 9.3 RD 901/2020).

b) Auditoría retributiva

El RD-ley 6/2019 introdujo en el artículo 46.2.e) de la LOIEMH la auditoría salarial entre mujeres y hombres como parte de la materia relativa a las condiciones de trabajo que debe contener el diagnóstico de situación previo.

A su vez, el RD 901/2020, por una parte, hace lo mismo en su artículo 7.1.e), añadiendo «*de conformidad con lo establecido en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres*», además de incluirla en los criterios para la elaboración del diagnóstico recogidos en el Anexo del RD 901/2020; y, por otra parte, también incluye los «*Resultados de la auditoría retributiva, así como su vigencia y periodicidad en los términos establecidos en el*

Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres» en el contenido mínimo del plan de igualdad [art. 8.2.d)].

Pero, como ya se ha señalado, aunque la auditoría retributiva forma parte del "nuevo" contenido del diagnóstico de situación previo de los planes de igualdad -tras la modificación de la LOIEMH realizada por el RD-ley 6/2019-, no se regula en el RD 901/2020 -dedicado a los planes de igualdad[210]- sino en el RD 902/2020 sobre igualdad retributiva entre mujeres y hombres[211], ya que es otro de los instrumentos a través de los cuales –«*al menos*»- se aplicará el principio de transparencia retributiva (art. 3.3 RD 902/2020), aunque el Gobierno lo considera como el «*especialmente relevante*»[212]. Pero a diferencia del registro retributivo, el RD 902/2020 concreta, desarrolla y complementa la previsión legal –LOIEMH- sobre la auditoría retributiva (a la que dedica la Sección 2ª -los arts. 7 y 8- del Capítulo III sobre los instrumentos de transparencia retributiva) [213] sin crear nuevas incógnitas

[210] El propio Preámbulo del RD 901/2020 recoge que «*Dado que una parte esencial del contenido del diagnóstico, las auditorías retributivas, es objeto de desarrollo en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, se hacen las referencias precisas para tener en cuenta dicho desarrollo reglamentario.*» (párrafo 5º del apartado II, dedicado a su estructura y contenido).

[211] Como recoge su Preámbulo, «*Este real decreto, por tanto, complementa la regulación contenida en el Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo*», por los motivos que se recogen en las dos próximas notas (apartado II, párrafo 6º).

[212] «*Especialmente relevante, como instrumento de transparencia en determinadas empresas, resulta el desarrollo del concepto y contenido de las auditorías salariales, dando, en este punto concreto, cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 46.6 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, introducido por el citado real decreto-ley.*

Pese a que el desarrollo de las auditorías está vinculado al mandato contenido en el artículo 46.6 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, se entiende que, sin perjuicio de su ubicación, tanto material como instrumentalmente, la auditoría está concebida como un elemento nuclear en la consecución del objetivo de la igualdad retributiva entre mujeres y hombres a través del principio y el refuerzo de la transparencia y así se pone de manifiesto en la Recomendación de la Comisión de 7 de marzo de 2014.

Este real decreto, por tanto, complementa la regulación contenida en el Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.» (párrafo cuarto a sexto del apartado II del Preámbulo RD 902/2020).

[213] En el apartado III del Preámbulo –dedicado a la estructura y contenido del RD 902/2020-, sobre la Sección 2ª del Capítulo III –dedicado a los instrumentos que hacen posible el principio de transparencia retributiva- se dice: «*La sección 2.ª se ocupa del concepto y contenido de la auditoría retributiva.*

Así, la auditoría retributiva, de acuerdo con lo previsto en el artículo 46.2.e) de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, y como parte del plan de igualdad, debe incorporar los datos necesarios para comprobar que el sistema de retribución existente en la empresa garantiza de manera transversal y completa la aplicación efectiva del principio de igualdad entre mujeres y hombres.

También debe permitir la definición de las diferentes necesidades para evitar, corregir y prevenir obstáculos existentes o que pudieran producirse.

sobre la misma.

De la auditoría retributiva cabe destacar, en primer lugar, que las empresas obligadas a realizar la auditoría retributiva son las empresas que elaboren –de forma obligatoria o voluntaria- un plan de igualdad (art. 7.1, párrafo 1º, RD 902/2020). Así, con carácter general, serán las empresas con 50 o más personas trabajadoras, que va más allá de lo previsto actualmente a nivel de la Unión Europea[214] -y de lo propuesto para un futuro próximo-[215].

En segundo lugar, el objeto de la auditoría retributiva es «*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. Asimismo, deberá permitir definir las necesidades para evitar, corregir y prevenir los obstáculos y dificultades existentes o que pudieran producirse en aras a garantizar la igualdad retributiva, y asegurar la transparencia y el seguimiento de dicho sistema retributivo*» (art. 7.1,

---

La auditoría retributiva cumple, por consiguiente, con dos propósitos necesarios y complementarios: proporcionar información suficiente, racional y adecuada sobre la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y prevenir situaciones de riesgo discriminatorio cualquiera que sea su origen.».

[214] En el Preámbulo del RD 902/2020 se señala que, si bien la Recomendación de la Comisión de 7 de marzo de 2014, sobre el refuerzo del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres a través de la transparencia, establecía que los Estados debían optar por, al menos, una de las medidas que recogía, entre las que estaba (iii) la obligación de que las empresas de al menos 250 personas trabajadoras elaboren auditorías salariales (con promedios retributivos y análisis de sistemas de valoración de los puestos) que deben ponerse a disposición de los y las representantes; y (iv) garantía de que la cuestión de la igualdad de retribución, en particular las auditorías salariales, se debata en el nivel adecuado de la negociación colectiva (apartado I, párrafo 4º), a partir del RD-ley 6/20219 se «*ha configurado en España un sistema que mejora lo establecido en la Recomendación de la Comisión, de 7 de marzo de 2014, y que combina varias de las opciones establecidas en dicho texto: así, el sistema español de registro retributivo permite el acceso de la representación legal de las personas trabajadoras a la información retributiva desglosada y promediada en todas las empresas, y no solo en aquellas con al menos cincuenta personas trabajadoras como establece la recomendación. Asimismo, la auditoría salarial, que en la recomendación se refiere a las empresas de al menos doscientas cincuenta personas trabajadoras, en la norma española se aplica a todas las empresas que tienen la obligación de tener planes de igualdad que, una vez transcurridos los plazos transitorios establecidos en el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, alcanzará en España a todas las empresas de al menos cincuenta personas trabajadoras.*» (apartado II, párrafo 2º). Redacción que incorporó las indicaciones del Dictamen del Consejo de Estado al proyecto de RD 902/2020 -Dictamen nº 515/2020 de 17 de septiembre de 2021-, en su apartado VI "Observaciones al proyecto", concretamente "A la parte expositiva".

[215] La Propuesta de Directiva de Transparencia Retributiva establece la "Evaluación retributiva conjunta" –lo que sería nuestra auditoría retributiva- para las empresas de al menos 250 personas trabajadoras y cuando exista una "brecha salarial" mínima del 5% en cualquier categoría y el empresario no la haya podido justificar (art. 9).

Ahora bien, el Comité Económico y Social Europeo, en su Dictamen sobre la Propuesta de Directiva (DOUE, C 341 de 24 de agosto de 2021, págs. 84 a 99), en el apartado 4. "Observaciones específicas, concretamente en el subapartado 4.3 sobre "Transparencia retributiva", muestra su preocupación «*respecto a la limitación de la obligación de realizar una evaluación conjunta a los empleadores que tengan una plantilla mínima de 250 trabajadores (artículo 9). Se estima que los costes de efectuar una evaluación conjunta son algo mayores que los de los informes (35) pero, aun así, no justifican una exención total para los empleadores con menos de 250 trabajadores. Podría estar justificado adoptar normas especiales para las pymes.*» (punto 4.3.8).

párrafo 2º, RD 902/2020).

En tercer lugar, el artículo 8 del RD 902/2020 establece el contenido de la auditoría retributiva fijando dos obligaciones principales para la empresa: por una parte, la «*Realización del diagnóstico de la situación retributiva en la empresa*», que requiere, por un lado, la «*evaluación de los puestos de trabajo, tanto con relación al sistema retributivo como con relación al sistema de promoción*»[216]; y, por otro lado, la «*relevancia de otros factores desencadenantes de la diferencia retributiva*»[217]. Y, por otra parte, el «*Establecimiento de un plan de actuación para la corrección de las desigualdades retributivas*», que debe contener la «*determinación de objetivos, actuaciones concretas, cronograma y persona o personas responsables de su implantación y seguimiento*», así como «*un sistema de seguimiento y de implementación de mejoras a partir de los resultados obtenidos*».

Y, en cuarto lugar, la auditoría retributiva, al formar parte del diagnóstico de situación y, en definitiva, del plan de igualdad, tiene «*la vigencia del plan de igualdad del que forma parte, salvo que se determine otra inferior en el mismo*» (art. 7.2 RD 902/2020).

A efectos de facilitar la realización de las auditorías retributivas por parte de las empresas obligadas, el RD 902/2020 estableció que el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades elaboraría una guía técnica con indicaciones para la

---

[216] Como establece el art. 8.1.a).1º, párrafos 2º y 3º, del RD 902/2020, «*La valoración de puestos de trabajo tiene por objeto realizar una estimación global de todos los factores que concurren o pueden concurrir en un puesto de trabajo, teniendo en cuenta su incidencia y permitiendo la asignación de una puntuación o valor numérico al mismo. Los factores de valoración deben ser considerados de manera objetiva y deben estar vinculados de manera necesaria y estricta con el desarrollo de la actividad laboral.*

La valoración debe referirse a cada una de las tareas y funciones de cada puesto de trabajo de la empresa, ofrecer confianza respecto de sus resultados y ser adecuada al sector de actividad, tipo de organización de la empresa y otras características que a estos efectos puedan ser significativas, con independencia, en todo caso, de la modalidad de contrato de trabajo con el que vayan a cubrirse los puestos.».

Además, el propio art. 8.1.a).1º RD 902/2020 señala que la evaluación de los puestos de trabajo debe realizarse teniendo en cuenta lo establecido en el art. 4 RD 902/2020 sobre los criterios de valoración de los puestos de trabajo. Obligación que refuerza el propio art. 8.2 RD 902/2020 al establecer que «*A los efectos de valoración de los puestos de trabajo, serán de aplicación aquellos sistemas analíticos que garanticen el cumplimiento de los objetivos y exigencias establecidos en el presente artículo y de manera específica los criterios descritos en el artículo 4.*».

[217] El art. 8.1.a).2º del RD 902/2020 añade «*así como las posibles deficiencias o desigualdades que pudieran apreciarse en el diseño o uso de las medidas de conciliación y corresponsabilidad en la empresa, o las dificultades que las personas trabajadoras pudieran encontrar en su promoción profesional o económica derivadas de otros factores como las actuaciones empresariales discrecionales en materia de movilidad o las exigencias de disponibilidad no justificadas.*»

realización de auditorías retributivas con perspectiva de género (Disp. Adic. 3ª), que aún no ha visto la luz[218].

4. Registro público de planes de igualdad de las empresas

Como se ha señalado, el RD 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo, preveía la inscripción de los «*acuerdos sectoriales que establecen los términos y condiciones que han de seguir los planes de igualdad en las empresas, los acuerdos que aprueben planes de igualdad en las empresas afectadas por la negociación colectiva sectorial, así como los acuerdos que aprueben planes de igualdad derivados del convenio colectivo de empresa.*» en los registros de convenios y acuerdos colectivos de trabajo de las autoridades laborales competentes [art. 2.1.f)].

Y el RD-ley 6/2019 incorporó en la LOIEMH la obligación de las empresas de inscribir los planes de igualdad en el –"nuevo"- «*Registro de Planes de Igualdad de las empresas*» que se creaba, pero como parte de los –tradicionales- registros de convenios y acuerdos colectivos de trabajo ya existentes (nuevos apartados 4 y 5 del art. 46). Pero, como el nuevo apartado 6 del artículo 46 de la LOIEMH (también introducido por el RD-ley 6/2019) establecía que «*Reglamentariamente se desarrollará el diagnóstico, los contenidos, las materias, las auditorías salariales, los sistemas de seguimiento y evaluación de los planes de igualdad; así como el Registro de Planes de Igualdad, en lo relativo a su constitución, características y condiciones para la inscripción y acceso*», se tuvo que esperar a la norma reglamentaria a efectos del "nuevo" registro de los planes de igualdad.

Desarrollo reglamentario que vino de la mano del RD 901/2020, cuyo título es meridianamente elocuente: "Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que

[218] Guía técnica para la realización de auditorías retributivas que a fecha de la redacción de este capítulo aún no se ha publicado (en la web sobre "Herramientas para la igualdad", del Instituto de las Mujeres, dependiente de la Secretaría de Estado de Igualdad y contra la violencia de género del Ministerio de Igualdad, aparecen las siguientes herramientas: "Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas", "Herramienta de Registro Retributivo", "Sistema de valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género" –anterior al RD 902/2020-, "Herramienta de autodiagnóstico de brecha salarial de género", "Cuestionarios técnicos y check list" y "Kits para la implantación de medidas de igualdad"; se puede consultar en: https://www.igualdadenlaempresa.es/asesoramiento/herramientas-igualdad/home.htm).

se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo"[219]. Del contenido del RD 901/2020 en materia de registro de los planes de igualdad[220] se puede destacar, en primer lugar, que se reitera que «*Los planes de igualdad serán objeto de inscripción obligatoria en registro público*», lo que permitirá el acceso público al contenido de los planes de igualdad (art. 11.3).

Además, la Disp. Final 1ª. Dos del RD 901/2020 modificó la letra f) del artículo 2 del RD 713/2020, sustituyendo su redacción originaria -respecto de los actos inscribibles en el registro público en relación con los planes de igualdad- por la siguiente: «*f) Los planes de igualdad cuya elaboración resulte conforme a los artículos 45 y 46 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo*». Así, a partir del RD 901/2020, sólo se deben inscribir los planes de igualdad, y no los «*acuerdos sectoriales que establecen los términos y condiciones que han de seguir los planes de igualdad en las empresas*».

En segundo lugar, que la obligación de inscripción del plan de igualdad en el registro público de planes de igualdad se mantiene «*cualquiera que sea su origen o naturaleza, obligatoria o voluntaria, y hayan sido o no adoptados por acuerdo entre las partes*» (art. 11.1)[221].

Esta previsión del art. 11.1 del RD 901/2020 pone de manifiesto una cuestión ya apuntada en el apartado dedicado a la elaboración del plan de igualdad: que cuando se elabore un plan de igualdad (ya sea en los supuestos obligatorios -en

[219] Título que está en consonancia con su "Objeto", recogido en su art. 1: « *El presente real decreto tiene por objeto el desarrollo reglamentario de los planes de igualdad, así como su diagnóstico, incluidas las obligaciones de registro, depósito y acceso, conforme a lo previsto en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y en las previsiones contenidas en los artículos 17.5 y 85.2 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto legislativo 2/2015, de 23 de octubre, todo ello sin perjuicio de las disposiciones que establezcan al respecto los convenios colectivos, dentro del ámbito de sus competencias*».

[220] El RD 901/2020 dedica su art. 11 al "Registro de planes de igualdad" (y que junto con el art. 12 -dedicado al "Depósito de medidas y protocolos para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo"- integran el Capítulo IV que tiene como rúbrica "Registro de planes de igualdad y depósito de medidas y protocolos para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo"), pero hay otros preceptos y disposiciones del mismo que también inciden en el registro de los planes de igualdad.

[221] En el Preámbulo del RD 901/2020 se hace expresa mención a la obligación de registro de todos los planes de igualdad de la siguiente forma: «*El capítulo IV, por último, desarrolla la obligación de registro de los planes de igualdad mediante la modificación del Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo. Dicha obligación se extiende a todos los planes de igualdad, al margen de su origen y naturaleza, …*» (último párrafo del apartado II, dedicado a su estructura y contenido).

función del número de personas trabajadoras de la empresa, 50 o más; cuando así se establezca en el convenio colectivo aplicable; o cuando la autoridad laboral hubiera acordado en un procedimiento sancionador la sustitución de las sanciones accesorias por la elaboración del plan de igualdad-, ya sea de forma voluntaria para las demás empresas y en los supuestos no obligatorios), el procedimiento de negociación -llevado a cabo por la comisión negociadora del plan de igualdad- puede finalizar con acuerdo o sin acuerdo[222], pero, en todo caso, hay la obligación de inscribir el plan de igualdad en el registro público, haya o no acuerdo.

Por ello, la Disp. Adic. 1ª del RD 901/2020 establece que «*Se efectuarán las modificaciones necesarias en el Registro de Convenios y Acuerdos Colectivos para que este distinga los planes de igualdad negociados y los acordados, distinguiendo a su vez si son obligatorios o voluntarios, facilitando su consulta automatizada*».

En tercer lugar, que el "nuevo registro de planes de igualdad de las empresas" es, en realidad, «*el registro de convenios y acuerdos colectivos de trabajo regulado en el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, …, sin perjuicio de los registros de convenios y acuerdos colectivos de trabajo, creados y regulados por las comunidades autónomas, en el ámbito de sus competencias*» (art. 11.2 RD 901/2020).

En este sentido, la Disp. Final 1ª. Uno del RD 901/2020 modificó el título del RD 713/2020 para añadir "planes de igualdad («Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios colectivos, acuerdos colectivos de trabajo y

[222] Recuérdese que el art. 5 RD 901/2020 sobre el "Procedimiento de negociación de los planes de igualdad" establece que: «5. *Durante el proceso de negociación, se levantará acta de cada una de las reuniones de la negociación, que deberán ser aprobadas y firmadas con manifestaciones de parte, si fuera necesario*.

6. Las partes deberán negociar de buena fe, con vistas a la consecución de un acuerdo. Dicho acuerdo requerirá la conformidad de la empresa y de la mayoría de la representación de las personas trabajadoras que componen la comisión.

En caso de desacuerdo, la comisión negociadora podrá acudir a los procedimientos y órganos de solución autónoma de conflictos, si así se acuerda, previa intervención de la comisión paritaria del convenio correspondiente, si así se ha previsto en el mismo para estos casos.

El resultado de las negociaciones deberá plasmarse por escrito y firmarse por las partes negociadoras para su posterior remisión a la autoridad laboral competente, a los efectos de registro y depósito y publicidad en los términos previstos reglamentariamente.».

planes de igualdad»). Y la propia Disp. Final 1ª. Nueve del RD 901/2020 introdujo una nueva Disp. Adic. 5ª en el RD 713/2010 -con el título "Referencias al registro y depósito de convenios y acuerdos"- según la cual «*Todas las referencias que en el presente real decreto se hagan al registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo se entenderán hechas al registro y depósito de convenios colectivos, acuerdos colectivos de trabajo y planes de igualdad*».

En cuarto lugar, aunque la obligación legal de inscripción de los planes de igualdad en el registro de planes de igualdad corresponde a las empresas («*Las empresas están obligadas a inscribir sus planes de igualdad en el citado registro*», art. 46.5 LOIEMH), esto es, a los empresarios, en cambio el RD 713/2010 establece que la solicitud de la inscripción la debe realizar «*la persona designada por la comisión negociadora*» del plan de igualdad[223], debidamente acreditada [art. 6.1, párrafo 1º y art. 6.1.a), en la redacción dada por la Disp. Final 1ª. Tres RD 901/2020].

Además, la solicitud de inscripción debe realizarse dentro del plazo de 15 días a partir de la firma del plan de igualdad, presentándola a través de medios electrónicos ante el registro de convenios colectivos, acuerdos colectivos de trabajo y planes de igualdad de la autoridad laboral competente, facilitando todos los datos relativos a las partes firmantes del plan de igualdad y la fecha de la firma, conforme a lo establecido en el Anexo 1 del RD 173/2010[224], y cumplimentando los datos estadísticos recogidos en el modelo oficial que figura en el Anexo 2.V del RD 713/2010[225] [arts. 6.1, párrafo 1º, 6.2 y 6.3 RD 713/2010, en la redacción dada por

[223] Recuérdese que el art. 6 RD 901/2020 establece las competencias de la comisión negociadora del plan de igualdad, entre las cuales están «*Cuantas otras funciones pudieran atribuirle la normativa y el convenio colectivo de aplicación, o se acuerden por la propia comisión, incluida la remisión del plan de igualdad que fuere aprobado ante la autoridad laboral competente a efectos de su registro, depósito y publicación.*» [art. 6.1.f)].

[224] La Disp. Final 1ª. Diez RD 901/2020 modificó el Anexo I RD 713/2010, que establece los "Datos a facilitar para el registro de convenios y acuerdos colectivos" –a lo que hay que añadir, "planes de igualdad"-. Concretamente, modificó su apartado I -dedicado a los "Datos identificativos del Convenio, acuerdo o comunicación a inscribir o depositar"-, apartado 4 –"Código Naturaleza"-, para asignar el código 11 a "Acuerdos sobre Planes de Igualdad (artículo 2.1.f)" y el código 18 a "Planes de igualdad no acordados (art. 2.1.f).

[225] La Disp. Final 1ª. Tres RD 901/2020 modificó el apartado 3 del art. 6 RD 713/2010 -sobre los datos estadísticos recogidos en los modelos oficiales que figuran en su Anexo 2 a efectos de elaboración de la estadística del plan de igualdad, incorporando un nuevo Anexo 2.V "Hoja estadística del plan de igualdad", que «*debe ser cumplimentada por las comisiones negociadoras de los planes de igualdad a la firma del mismo o por la empresa si el plan se presenta por esta*» (último párrafo del art. 6.3 RD 713/2010).

la Disp. Final 1ª. Tres RD 901/2020] y aportando como documentación el texto original del plan de igualdad y las actas de las distintas sesiones celebradas en el seno de la comisión negociadora, incluyendo las referentes a las de constitución de la comisión negociadora y de firma del plan de igualdad, con expresión de las partes que lo suscriban [art. 7.1. a) y b) RD 713/2010, en la redacción dada por la Disp. Final 1ª. Cuatro RD 901/2020].

Una vez que la autoridad laboral competente haya ordenado la inscripción y publicación del plan de igualdad, le asignará un código específico conforme a lo establecido en el Anexo 3 del RD 713/2010, diferenciando si los planes de igualdad han sido acordados o no[226] [art. 13 RD 713/2010, en la redacción dada por la Disp. Final 1ª. Cinco RD 901/2020].

De estas previsiones de las normas reglamentarias sobre la inscripción de los planes de igualdad en el registro cabe destacar que no está bien regulado cuando la negociación acabe con acuerdo o sin acuerdo, ya que se regula como si siempre hubiera acuerdo. Y la omisión de cómo proceder cuando no hay acuerdo es reprochable, además cuando el propio RD 901/2020 prevé que se todos los planes de igualdad deben ser «*objeto de inscripción obligatoria en registro público, cualquiera que sea su origen o naturaleza, obligatoria o voluntaria, y* ***hayan sido o no adoptados por acuerdo entre las partes***» (la negrita es nuestra)[227]. Y, a su vez, se debe tener presente el supuesto planteado en el apartado dedicado a los sujetos

---

A su vez, la Disp. Final 1ª. Once RD 901/2020 incorporó el nuevo Anexo 2.V "Hoja estadística del Plan de Igualdad" en el Anexo 2 del RD 713/2010, que incluye: 1. Datos registrales de la empresa; 2. Datos del Plan de Igualdad; 3. Datos de la comisión negociadora; 4. Datos relativos al diagnóstico de situación; 5. Contenido del plan de igualdad; y 6. Seguimiento y evaluación del Plan. De estos datos, cabe destacar que en los relativos al Plan de Igualdad se debe señalar si el plan es voluntario u obligatorio y si ha sido pactado o no con la representación de las personas trabajadoras.

[226] El Anexo 3 RD 713/2010 establece las "Normas para la adjudicación del código de convenio", y en él se explica cómo se asigna el código de convenio que está formado por 14 dígitos. En relación con los planes de igualdad, se debe tener en cuenta que respecto a los dígitos 9º y 10º se remite al apartado 1.4 del Anexo 1 sobre los "Código Naturaleza", que como ya se ha señalado, el 11 es para "Acuerdos sobre Planes de Igualdad (artículo 2.1.f)" y el 18 es para "Planes de igualdad no acordados (artículo 2.1.f)".

[227] Crítica a la falta de claridad del RD 901/2020 sobre la existencia de planes de igualdad negociados y acordados y negociados y no acordados que también realiza el Consejo de Estado en su Dictamen sobre el proyecto de RD 901/2020 (Dictamen nº 516/2020 de 17 de septiembre de 2021) y que se recoge en sus "Observaciones" al art. 11 del Proyecto de RD 901/2020 y que concluye de la siguiente forma: «*A juicio del Consejo de Estado, la distinción entre todas estas categorías de planes y medidas debería establecerse de forma mucho más nítida en el Proyecto, preferentemente desde su artículo 2 y con absoluto rigor en cuanto a la terminología en cada caso empleada, dadas las importantes consecuencias prácticas que el Proyecto asocia a tal calificación jurídica.*».

legitimados para formar parte de la comisión negociadora cuando no exista representación legal de las personas trabajadoras en la empresa o en todos los centros de trabajo, ya que si los sindicatos -más representativos y representativos del sector al que pertenezca la empresa- no pueden constituir la comisión negociadora por falta de personal (piénsese que al reducir el umbral numérico de más de 250 a 50 o más personas trabajadoras para la obligatoriedad del plan de igualdad por la dimensión de la plantilla de las empresas, las necesidades de personal de esos sindicatos se van a incrementar exponencialmente dado el mayor número de empresas obligadas a negociar un plan de igualdad), no está expresamente previsto en las disposiciones reglamentarias cómo deben actuar los empresarios afectados, debiéndose permitírseles registrar el plan de igualdad aunque no sea negociado -por imposibilidad de los sindicatos- y lo hayan realizado unilateralmente los empresario, ya que están obligados a tenerlo.

Así, cuando se establece que la solicitud de la inscripción la debe realizar «*la persona designada por la comisión negociadora*», se está pensando en el supuesto del procedimiento de negociación finalice con acuerdo, pudiendo ser en este caso "cualquier" persona. De todas formas, la persona designada por la comisión negociadora del plan de igualdad debería ser una persona que actúe en representación del empresario –de la empresa-, haya formado parte –o no- de la comisión negociadora del plan de igualdad, en la medida que el sujeto obligado a realizar la inscripción es el empresario («*las empresas*»). Evidentemente, cuando el procedimiento de negociación finalice sin acuerdo, la presentación de la solicitud de inscripción corresponde a la empresa –empresario-. A estos efectos, el propio artículo 6.3, último párrafo, del RD 713/2010 (en la redacción dada por la Disp. Final 1ª. Tres RD 901/2020) establece que la "Hoja estadística del plan de igualdad" (Anexo 2.V) «*debe ser cumplimentada por las comisiones negociadoras de los planes de igualdad a la firma del mismo o por la empresa si el plan se presenta por esta*».

Y cuando se establece el "*dies a quo*" del plazo para presentar la solicitud (15 días) se fija que será «*a partir de la firma*» del plan de igualdad y se omite cuando el

procedimiento de negociación acabe sin acuerdo. En este caso, se debe recordar que «*En todo caso, las empresas deberán tener negociado, aprobado y presentada la solicitud de registro de su plan de igualdad en el plazo máximo de un año a contar desde el día siguiente a la fecha en que finalice el plazo previsto para iniciar el procedimiento de negociación de conformidad con lo establecido en los apartados anteriores*» (art. 4.4 RD 901/2020), que para las empresas obligadas a tener un plan de igualdad en función de la plantilla de la empresa (50 o más personas trabajadoras) el plazo para iniciar el procedimiento de negociación es de 3 meses siguientes al momento en que hubiesen alcanzado las personas de plantilla que lo hacen obligatorio, computadas de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 3 del RD 901/2020 (art. 4.1 RD 901/2020).

5. Infracción laboral grave del empresario

El artículo 6 del RD-ley 6/2019 modificó el artículo 7.13 del TRLISOS/2000, para añadir en la infracción laboral grave del empresario por incumplimiento de las obligaciones en materia de planes de igualdad, las «medidas de» igualdad que establece «la LOIEMH». Además, el artículo 8.17 del TRLISOS/2000 ya tipificaba como infracción laboral muy grave del empresario «*No elaborar o no aplicar el plan de igualdad, o hacerlo incumpliendo manifiestamente los términos previstos, cuando la obligación de realizar dicho plan responda a lo establecido en el apartado 2 del artículo 46 bis de esta Ley*» (esto es, sustitución de las sanciones accesorias previstas para las infracciones laborales muy graves en casos de discriminación directa o indirecta por razón de sexo).

Lógicamente, ni el RD 901/2020 ni el RD 902/2020 como normas reglamentarias que son, no pueden modificar la tipificación de infracciones en materia de planes de igualdad, ni -mucho menos- tipificar nuevas infracciones, en la medida que en el "Derecho administrativo sancionador" rige el principio –entre otros- de legalidad, garantizado por la CE (art. 9.3) y que se refleja en el propio artículo 1.1 del

TRLISOS/2000 cuando establece que «*Constituyen infracciones administrativas en el orden social las acciones u omisiones de los distintos sujetos responsables tipificadas y sancionadas en la presente Ley y en las leyes del orden social.*».

Por tanto, en los casos en que el empresario incumpla las obligaciones en materia de plan de igualdad establecidas en la LOIEMH (p. ej. la obligación de tener un plan de igualdad para las empresas con 50 o más personas trabajadoras) y en sus normas reglamentarias de desarrollo (RRDD 901 y 902/2020), en el TRLET/2015 y, en su caso, en los convenios colectivos, el empresario será sancionado por una infracción laboral grave tipificada en el artículo 7.13 del TRLISOS/2000 («*No cumplir las obligaciones que en materia de planes y medidas de igualdad establecen la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, el Estatuto de los Trabajadores o el convenio colectivo que sea de aplicación*»), sancionable con una multa de entre 751 a 7.500 € [-art. 40.1.b) TRLISOS/2000-; cuantías vigentes a partir del 1 de octubre de 2021, en virtud de la Disp. Final 1ª.2 y Disp. Final 14ª Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia].

Pero si el incumplimiento del empresario en materia de plan de igualdad está relacionado directamente con el supuesto previsto en el artículo 45.4 de la LOIEMH, esto es, «*cuando la autoridad laboral hubiera acordado en un procedimiento sancionador la sustitución de las sanciones accesorias por la elaboración y aplicación de dicho plan, en los términos que se fijen en el indicado acuerdo*», el empresario será sancionado por una infracción laboral muy grave tipificada en el artículo 8.17 del TRLISOS/2000 («*No elaborar o no aplicar el plan de igualdad, o hacerlo incumpliendo manifiestamente los términos previstos, cuando la obligación de realizar dicho plan responda a lo establecido en el apartado 2 del artículo 46 bis de esta Ley.*»), sancionable con una multa de entre 7.501 a 225.018 € [-art. 40.1.c) TRLISOS/2000-; cuantías vigentes a partir del 1 de octubre de 2021, en virtud de la Disp. Final 1ª.2 y Disp. Final 14ª Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia]. Y, además, según el artículo 46.bis.2, párrafo 2º, del TRLISOS/2000, la autoridad laboral, a propuesta de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, «*dejará sin*

efecto la sustitución de las sanciones accesorias, que se aplicarán de la siguiente forma:

a) Pérdida automática, y de forma proporcional al número de trabajadores afectados por la infracción, de las ayudas, bonificaciones y beneficios a los que se refiere la letra a) del apartado anterior, con efectos desde la fecha en que se cometió la infracción.

La pérdida de estas ayudas, bonificaciones y beneficios derivados de la aplicación de los programas de empleo afectará a los de mayor cuantía, con preferencia sobre los que la tuvieren menor en el momento de la comisión de la infracción. Este criterio ha de constar necesariamente en el acta de infracción de forma motivada.

b) Exclusión del acceso a tales beneficios por un período de seis meses a dos años, a contar desde la fecha de la resolución de la autoridad laboral por la que se acuerda dejar sin efecto la suspensión y aplicar las sanciones accesorias.».

6. Aplicación paulatina de las obligaciones empresariales

Como ya ha señalado, el RD-ley 6/2019 añadió la Disp. Trans. 12ª en la LOIEMH por la que se establecía la aplicación paulatina de las novedades introducidas en materia de planes de igualdad, a computar desde la publicación del RD-ley 6/2019 en el BOE. Así, las empresas de más de 150 y hasta 250 personas trabajadoras disponían de un periodo de un año (hasta el 7 de marzo de 2020), las empresas de más de 100 y hasta 150 personas trabajadoras disponían de un periodo de dos años (hasta el 7 de marzo de 2021) y las empresas de 50 a 100 personas trabajadoras disponían de un periodo de tres años (hasta el 7 de marzo de 2022), plazos que se ven alterados por la incidencia de la declaración del estado de alarma[228].

[228] En este sentido se ha manifestado el Consejo de Estado en su Dictamen sobre el proyecto de RD 901/2020 (Dictamen nº 516/2020 de 17 de septiembre de 2021). Concretamente, en las "Observaciones" a la Disp. Adic. 5ª –que establecía "Normas específicas sobre el plazo de constitución de la comisión negociadora del plan de igualdad durante el año 2020" y a la Disp. Trans. Única –sobre "Reglas transitorias"- del Proyecto de RD 901/2020 (págs. 49 a 51) señala, en relación con el plazo de las empresas de entre 100 a 150 personas trabajadoras y de 50 a 100 personas trabajadoras para adaptarse y aprobar el plan de igualdad (plazos que finalizaban antes del 7 de marzo de 2021 y de 7 de marzo de 2022, respectivamente), que «*dicho periodo*

Esta aplicación paulatina afectaba tanto a la extensión de la obligación de tener un plan de igualdad por las empresas de 50 o más personas trabajadoras (art. 45.2 LOIEMH) como al contenido de los planes de igualdad, diagnóstico de situación previo -que incluye la auditoría salarial- y al registro de los planes de igualdad de las empresas (art. 46.2, 4, 5 y 6 LOIEMH). Además, la aplicación paulatina también debía afectar a la aplicación del artículo 7.13 TRLISOS/2000 (en la redacción introducida da por el RD-ley 6/2019).

Pero como el RD-ley 6/2019 incorporó un nuevo apartado 6 al artículo 46 LOIEMH, en el que se establecía el necesario desarrollo reglamentario de las nuevas previsiones legales, había que esperar a la regulación reglamentaria para ver cuándo eran realmente efectivas estas nuevas obligaciones sobre los planes de igualdad. A estos efectos, se debe tener presente, por una parte, que el RD 901/2020 entraba en vigor a los 3 meses de su publicación en el BOE (Disp. Final 3ª), que fue el 14 de octubre de 2020, por lo que entró en vigor el 14 de enero de 2021. Y, por otra parte, que los planes de igualdad vigentes a 14 de enero de 2021 deberían adaptarse en el plazo previsto para su revisión y, en todo caso, en un plazo máximo de 12 meses desde la entrada en vigor del RD 901/2020 –que fue el 14 de enero de 2021, previo proceso negociador (Disp. Trans. Única RD 901/2020), por lo que realmente tienen como máximo hasta el 13 de enero de 2022 para adaptarse.

Ahora bien, en la medida que la auditoría retributiva forma parte del contenido del diagnóstico de situación previo, y ambos forma parte -a su vez- del contenido del plan de igualdad (concretamente, «Informe del diagnóstico de situación de la empresa» y «Resultados de la auditoría retributiva, así como su vigencia y periodicidad» –art. 8.2.c) y d) RD 901/202, respectivamente-), se debe tener presente cuál era la fecha de entrada en vigor de la regulación de la auditoría retributiva, que como se ha reiterado, está recogida en el RD 902/2020. A estos

---

puede extenderse por un periodo equivalente a la duración del estado de alarma decretado para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19».

Debe tenerse en cuenta que la Disp. Adic. 5ª del Proyecto de RD 901/2020 –que establecía "Normas específicas sobre el plazo de constitución de la comisión negociadora del plan de igualdad durante el año 2020"- finalmente desapareció del texto definitivo del RD 901/2020.

efectos, la Disp. Final 4ª del RD 902/2020 establece que esta norma entraba en vigor a los 6 meses de su publicación en el BOE (que fue el 14 de octubre de 2020), por lo que, como regula el registro retributivo y la auditoría retributiva, ambas materias entraron en vigor–en principio- el 14 de abril de 2021.

No obstante, la Disp. Trans. Única del RD 902/2020 establece una "aplicación paulatina del real decreto a las auditorías retributivas"[229], según la cual, «*La aplicación de lo establecido en el presente real decreto para las auditorías retributivas seguirá la misma aplicación paulatina que para la aplicación de los planes de igualdad se configura en la disposición transitoria décima segunda de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo*».

Pero, como el RD 901/2020 entró en vigor el 14 de enero de 2021, realmente las empresas no podían adaptarse a la nueva regulación de los planes de igualdad, incluyendo la auditoría retributiva, como mínimo, hasta la publicación del RD 901/2020 (el 14 de octubre de 2020), teniendo presente que su entrada en vigor se posponía hasta el 14 de enero de 2021. Además, la regulación reglamentaria del registro retributivo, que forma parte del diagnóstico de situación junto con la auditoría retributiva, no entraba en vigor hasta el 14 de abril de 2021

Por tanto, se "agudizó" la entrada en vigor asincrónica que se anticipaba, y realmente las empresas no podían realizar correctamente los planes de igualdad siguiendo las previsiones reglamentarias de los RRDD 901/2020 y 902/2020 –incluyendo la auditoría retributiva y el registro retributivo en el diagnóstico de situación previo- hasta el 14 de abril de 2021, fecha de entrada en vigor de la regulación reglamentaria del registro retributivo. Así, aunque la obligación de aprobación de los planes de igualdad es exigible a cada tipo de empresa –en función de la plantilla- en las fechas establecidas en la Disp. Trans. 12ª de la LOIEMH, el cumplimiento de los requisitos formales y materiales que determinan su validez no

[229] Aunque en el Preámbulo RD 902/2020 se hace expresa referencia al contenido de la Disp. Trans. Única de la siguiente forma «*acompasa la exigencia de las auditorías retributivas y los registros a la disposición transitoria décima segunda de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, y a su exigencia paulatina a las empresas de cincuenta o más trabajadores*», el contenido real de la Disp. Trans. Única sólo hace referencia a la aplicación paulatina de la auditoría retributiva y se omite la referencia a los "registros", que en todo caso sería el registro de los planes de igualdad y no el registro retributivo.

puede regirse por lo establecido en normas reglamentarias de fecha -y de entrada en vigor- posterior a su aprobación, y esos requisitos serán los vigentes en la fecha de aprobación de los planes de igualdad[230].

[230] En este sentido se ha manifestado el Consejo de Estado en su Dictamen nº 516/2020 –sobre el Proyecto de RD 901/2020- de 17 de septiembre de 2021, en sus "Observaciones" a la Disp. Trans. Única del mismo, con las siguientes palabras: «*Evidentemente, la obligación de aprobación de sus respectivos planes de igualdad será exigible a cada uno de los tipos de empresas indicados en la fecha establecida en la disposición transitoria décima segunda de la Ley Orgánica 3/2007, y ello con independencia de cuál sea la fecha de entrada en vigor del Real Decreto proyectado. Desde este punto de vista, por tanto, la previsión del Proyecto es innecesaria. Es más, esa obligación legal debe ser exigible en los términos de la regulación de los planes de igualdad -legal y reglamentaria- que estuviese vigente en cada momento. Así, por ejemplo, las empresas de entre ciento cincuenta y doscientos cincuenta trabajadores debían contar ya el 7 de marzo de 2020 (un año después de la publicación oficial del Real Decreto-ley 6/2019) con un plan de igualdad, el cual debería responder a las exigencias formales y de contenido establecidas en los artículos 45 y 46 de la Ley Orgánica 3/2007 (en la redacción dada en la citada reforma de 2019). Sin embargo, es evidente que la validez de dicho plan no podría evaluarse a la luz de lo establecido en una norma reglamentaria de fecha posterior a su eventual aprobación, conclusión a la que podría llevar el primer párrafo de la proyectada disposición transitoria única.*

(…)

A la vista de cuanto precede, considera el Consejo de Estado lo siguiente:

Debe eliminarse el párrafo primero de la disposición transitoria única del Proyecto, en la medida en que la entrada en vigor paulatina de la exigencia de aprobación de planes de igualdad para las empresas de menos de doscientos cincuenta trabajadores se encuentra ya prevista en la Ley Orgánica 3/2007, y los requisitos formales y materiales exigibles a esos planes serán en cada caso los vigentes en la fecha de la aprobación de aquellos, de modo que solo si se aprueban con posterioridad a la entrada en vigor del real decreto proyectado pueda exigirse que respeten lo establecido en el mismo, sin perjuicio de una ulterior obligación de revisión de dichos planes;»(págs. 51 y 52). Palabras que reitera en el Dictamen nº 515/2020 –sobre el Proyecto de RD 902/2020- de 17 de septiembre de 2021, en sus "Observaciones" a la Disp. Trans. Única del mismo.