



universidad  
de león



Máster Universitario en Gestión de Personal y Práctica  
Laboral  
Facultad de Ciencias del Trabajo  
Universidad de León  
Curso académico 2021/2022

**RESPONSABILIDAD SOCIAL  
CORPORATIVA: ANÁLISIS COMPARATIVO  
DE LAS EMPRESAS IKEA Y LEROY MERLIN  
EN EL MARCO INTERNO**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY:  
COMPARATIVE ANALYSIS OF THE  
COMPANIES IKEA AND LEROY MERLIN IN  
THE INTERNAL CONTEXT**

Realizado por el alumno D. Rafael Oronoz Echaburu

Tutorizado por la profesora Dña. Ana Lanero Carrizo

## ÍNDICE

1. RESUMEN.....	2
2. OBJETIVOS.....	3
3. METODOLOGÍA.....	4
4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	5
4.1. Aclaraciones conceptuales previas.....	5
4.2. Definición de RSC.....	6
4.3. Características de la RSC.....	7
4.4. Antecedentes de la RSC.....	8
5. POLÍTICAS RELATIVAS A LA RSC.....	10
5.1. Políticas europeas y españolas.....	11
5.2. Grupos de interés o stakeholders.....	13
5.3. Libro Verde de la Comisión Europea.....	16
6. ESTUDIO DE CASOS.....	18
6.1. La RSC en el sector del mueble.....	18
7. EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.....	20
7.1. IKEA.....	21
7.2. La RSC de IKEA.....	22
7.2.1. Conciliación de vida laboral y familiar.....	27
7.2.2. Salud y seguridad.....	27
7.2.3. Formación.....	28
7.3. Análisis de Leroy Merlin.....	30
7.4. La RSC de Leroy Merlin.....	31
8. COMPARACIÓN DE LA RSC DE AMBAS.....	36
CONCLUSIONES.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	41

## **RESUMEN**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una de las cuestiones de mayor trascendencia e interés para las empresas en la actualidad, hasta el punto en que ha generado la existencia de un nuevo modelo de gestión. Las organizaciones son cada vez más conscientes de las consecuencias que genera su actividad sobre el planeta y la sociedad y por ello, toman medidas para contrarrestar los efectos negativos y pretenden ser más transparentes.

Una de las partes más beneficiadas por las acciones de las empresas son los trabajadores y la Comisión Europea publicó en el año 2011, el "Libro Verde", una guía para ayudar a las organizaciones a implementar políticas de responsabilidad social corporativa interna. A pesar de su carácter voluntario, se ha convertido en una referencia en la materia y su relevancia es cada mayor, además esta aportación de la Unión Europea ha consolidado este movimiento en las entidades europeas.

Algunas de las empresas con mayor reconocimiento en materia de RSC son IKEA y Leroy Merlin pertenecientes al sector del mueble y que destacan por su compromiso social y sus políticas de recursos humanos novedosas.

En el presente trabajo se pretende analizar y comparar las políticas de RSC en el ámbito interno de IKEA y Leroy Merlin, tras haber realizado previamente, una revisión teórica del concepto de RSC y de las políticas con mayor repercusión en panorama internacional y nacional.

*Palabras clave:* Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Comisión Europea, Libro Verde, IKEA, Leroy Merlin.

## **ABSTRACT**

Corporate Social Responsibility (CSR) is one of the most important and interesting issues for companies today, to the point that it has generated the existence of a new management

model. Organizations are increasingly aware of the consequences of their activities on the planet and society, and therefore take measures to counteract the negative effects and aim to be more transparent.

One of the parties most benefited by the actions of companies are the workers and the European Commission published in 2011, the "Green Book", a guide to help organizations implement internal corporate social responsibility policies. Despite its voluntary nature, it has become a reference in the field and its relevance is growing, also this contribution of the European Union has consolidated this movement in European entities.

Some of the companies with the greatest recognition in terms of CSR are IKEA and Leroy Merlin, which belong to the furniture sector and stand out for their social commitment and their innovative human resources policies.

This paper aims to analyze and compare the internal CSR policies of IKEA and Leroy Merlin, after having previously carried out a theoretical review of the concept of CSR and the policies with the greatest impact on the international and national scene.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), European Commission, Green Paper, IKEA, Leroy Merlin.

## **OBJETIVOS**

El concepto de RSC ha adquirido una gran importancia en los últimos años, llegando a considerarse una de las cuestiones más cruciales para toda estrategia empresarial. Por ello, las grandes empresas han sido las primeras en dar a conocer sus políticas de RSC para conseguir un valor añadido en relación con sus competidores.

El objetivo general de este trabajo es analizar las memorias de sostenibilidad de IKEA y Leroy Merlin, en concreto, los apartados referentes a los trabajadores de las empresas. Para ello, es necesario cumplir previamente con una serie de objetivos específicos:

- Analizar el concepto de RSC y sus aspectos más relevantes.
- Conocer la normativa internacional y nacional en materia de RSC.
- Estudiar en profundidad el Libro Verde de la Comisión Europea.
- Analizar la RSC en el sector del mueble en España.
- Conocer las empresas IKEA y Leroy Merlin más a fondo.
- Determinar las políticas de RSC utilizadas por ambas empresas en relación con sus trabajadores por medio de las memorias de sostenibilidad publicadas por las mismas.
- Comparar los datos y políticas recogidas de ambas compañías en materia interna.

## **METODOLOGÍA**

Este trabajo es fruto de la idea de analizar a fondo el concepto de RSC y en concreto, la parte interna de las organizaciones, debido a la importancia que hoy en día tiene el factor humano dentro de las empresas.

El trabajo se basa en un análisis teórico general de los conceptos de RSC y las políticas con mayor impacto en el panorama internacional, realizándose a continuación un estudio sobre los datos y acciones tomadas en el ámbito interno de las empresas IKEA y Leroy Merlin.

Se han utilizado fuentes de información secundaria como libros, publicaciones, revistas, etc. También se han utilizado los datos proporcionados por la página web corporativa de la empresa, en concreto, una gran parte de la información ha sido recogida de las memorias de sostenibilidad de 2020 y 2021 publicadas por Leroy Merlin e IKEA.

## **4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

La responsabilidad social corporativa (en adelante, RSC) es un término ambiguo que ha sido definido de diversas formas a lo largo de los años. Este concepto tiene como aspecto fundamental hacer que las empresas alcancen una rentabilidad social sin dejar a un lado los beneficios económicos tradicionales. Para ello, las empresas deben de dar una respuesta a una serie de requerimientos más allá de las obligaciones técnicas, económicas y legales. Es decir, no implica solo el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, si no que se basa en las acciones voluntarias que las empresas deciden hacer para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que operan y la sociedad lo que se establece como RSC<sup>1</sup>.

En este sentido, la RSC tiene una doble recompensa, ya que las distintas actuaciones llevadas a cabo por parte de las empresas contribuyen al mejoramiento social y a su vez, son las propias empresas las que crecen en referencia a su situación competitiva y valor añadido<sup>2</sup>.

Ahora bien, la RSC es un concepto mucho más amplio y ha sido definido por diferentes organizaciones internacionales. Además, se constituye de unas características particulares que se han evolucionado desde su nacimiento. Por ello, en los siguientes apartados vamos a conocer los aspectos más importantes de la RSC.

### **4.1. ACLARACIONES CONCEPTUALES PREVIAS**

Si nos centramos en el significado de la RSC, el concepto proviene del inglés *corporate social responsibility* y se ha adaptado al castellano mediante dos términos diferentes: la responsabilidad social corporativa y la responsabilidad social empresarial. Suelen ser

---

<sup>1</sup> OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, "Qué es RSC", disponible en: <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>.

<sup>2</sup> SERVER IZQUIERDO, RICARDO J, y CAPO VICEDO, J, *La responsabilidad social empresarial en un contexto de crisis. Repercusión de las cooperativas sociales*, Ciriec-España, revista de economía pública, social y cooperativa, 2009.

confundidos habitualmente, sin embargo, no son la misma cosa y es necesario comprender la diferencia.

Por un lado, la RSE es una actitud adoptada por las empresas hacia los negocios y se refleja mediante la gestión de sus grupos de interés (stakeholders). Por lo tanto, una empresa socialmente responsable busca un equilibrio entre la rentabilidad económica y la mejora del bienestar social y la preservación del medio ambiente. Por otro lado, la RSC incorpora en este ámbito de la responsabilidad social a las agencias gubernamentales y otras organizaciones en el ámbito de la responsabilidad social, que se comprometan con la sociedad y quieran ser más transparentes con las acciones que realizan. Por lo tanto, la RSC se presenta como un concepto más amplio que la RSE, de forma que engloba no solo a las empresas, sino a toda organización o entidad que tenga el compromiso de mejorar el bienestar social mediante sus aportaciones.<sup>3</sup>

Así, en este trabajo nos centraremos en analizar la dimensión interna de la RSE de las empresas IKEA y Leroy Merlín, a pesar de ello, en los siguientes apartados haremos mención de la RSC, puesto que la mayoría de las instituciones utilizan este término para definirlo.

## **4.2. DEFINICIÓN DE RSC**

El concepto de RSC se puede abordar desde diferentes corrientes sociales, económicas e, incluso, políticas, y se encuentra en continua evolución. Entre las numerosas definiciones del concepto de RSC, la Comisión Europea en el Libro Verde define la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales y en sus relaciones con sus interlocutores”<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> BARRIO FRAILE, Estrella, *“La gestión de la responsabilidad social corporativa. El caso Unilever España”*, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona 2016, p. 52.

<sup>4</sup> Comisión de las Comunidades Europeas, *“Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”*, Bruselas, 18 de julio de 2021, p. 7.

Paralelamente, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la responsabilidad social corporativa como "el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos como en su relación con los demás actores"<sup>5</sup>.

Algunos autores también han definido este concepto, destacando a Archie B. Carroll, quien entiende que "la responsabilidad social de los negocios abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas que la sociedad tiene en una organización en un momento determinado del tiempo"<sup>6</sup>.

Cabe mencionar también la definición usada por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) que establece la RSC como "el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con los que se interactúa"<sup>7</sup>.

Por lo tanto, la RSC es uno de los aspectos más dinámicos e imprescindibles de la empresa en la actualidad<sup>8</sup>, y se constituye como un valor añadido de la misma que es necesaria para competir en el mercado y ser aceptada por los consumidores y la sociedad en su conjunto.

### **4.3. CARACTERÍSTICAS DE LA RSC**

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, podemos decir que la RSC presenta una serie de características esenciales, todas prácticamente homogéneas en las diversas concepciones del término.

---

<sup>5</sup> Organización Internacional del Trabajo, "La OIT y la responsabilidad social de la empresa", 9 de julio de 2010, disponible en: [https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_142694/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_142694/lang--es/index.htm).

<sup>6</sup> CARROLL, A. B, "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". Academy of Management Review 4, Universidad de Georgia, Octubre 1979, pp. 497-505.

<sup>7</sup> MARINO MONEVA, J, "Responsabilidad social corporativa en VV.AA, ¿Es la responsabilidad social corporativa rentable para la empresa?", Ediciones Gráficas Rey SL, Barcelona, 2007, p.57.

<sup>8</sup> PÉREZ CARRILLO, E.F, "Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas", Barcelona, Marcial Pons, 2009, pp. 39 y ss.

En primer lugar, la RSC es de aplicación voluntaria, no existe legislación nacional ni internacional que imponga a las empresas aplicar estas medidas y son las empresas quienes deciden llevar a cabo las acciones sociales. A tal efecto, algunas organizaciones han planteado la opción de crear un marco jurídico de la responsabilidad, basado en un conjunto de políticas públicas que incluyan unos mínimos por parte de las empresas que adopten acciones de responsabilidad social<sup>9</sup>.

En segundo lugar, la RSC tiene un carácter habitual, al estar presente en la rutina de las empresas. Además, tiene carácter global y transversal, al estar integrada en todas las áreas y ámbitos de negocios de la misma. Asimismo, tiene carácter duradero, puesto que la RSC significa un cambio en la cultura y filosofía de la empresa, por lo que las decisiones tienen que ser una constante por parte de la organización<sup>10</sup>.

Por último, los planes de responsabilidad social deben ser transparentes, de forma que así la empresa puede mostrar los resultados de las acciones que lleva a cabo. A este respecto, es fundamental que la organización transmita credibilidad y legitimidad a sus grupos de interés y a la sociedad en su conjunto. De esta manera, involucra a los diferentes grupos sociales con la empresa y puede mejorar las decisiones en base a la respuesta recibida<sup>11</sup>. En resumen, la RSC es voluntaria, está constituida a largo plazo, tiene la necesidad de comunicarse con los stakeholders, goza de un enfoque global y debe ser transparente.

#### **4.4. ANTECEDENTES DE LA RSC**

Una vez revisadas las diferentes características de la RSC, es importante conocer cuál es el origen de esta nueva realidad de las empresas. Así, en los últimos años ha aumentado considerablemente la preocupación por parte de las empresas e instituciones de la

---

<sup>9</sup> APARICIO, J. Y VALDÉS, B, "Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas. Un análisis europeo comparado", Cuadernos de Relaciones Laborales 27, Ciudad Real, 25 de agosto de 2009, pp. 53-75.

<sup>10</sup> HERRANZ, J.M, "La comunicación de la responsabilidad social: una forma de participación ciudadana. Sociedad y Utopía", *Revista de Ciencias Sociales* 35, junio de 2010, pp. 201-218.

<sup>11</sup> GONZÁLEZ, J.V, "Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI" en VV.AA: "Fundamentos de la Responsabilidad Social Corporativa, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca, 2012, pp. 105-107.

dimensión social de sus actividades, si bien esta inquietud ha sido estudiada por diferentes académicos ya desde mediados del siglo XX.

Previamente, el único propósito de las empresas era conseguir el máximo beneficio posible sin tener en cuenta las consecuencias de sus acciones ni las necesidades de la sociedad. Es tras la segunda guerra mundial y el surgimiento del Estado de Bienestar cuando esta concepción de las empresas comienza a cambiar.

A partir de los años 60 comienzan a surgir grupos activistas sociales que reclaman responsabilidades sociales a las empresas y, al mismo tiempo, aparecen legislaciones sociales que regulan la RSC como consecuencia de la creación de organizaciones, como la Agencia de Protección Ambiental, la Comisión de Oportunidad e Igualdad de Empleo y la Comisión de Protección del Consumidor, entre otras.

Todas estas organizaciones tienen su origen en Estados Unidos, incidiendo así en que las empresas del país tuvieran que reconocer que, además de producir bienes y servicios, también tenían que ser responsables de los riesgos sanitarios de sus trabajadores y del daño que generaban al medio ambiente<sup>12</sup>.

Asimismo, algunos autores definen por primera vez este concepto, como Bowen, que planteó la responsabilidad social como "la responsabilidad que tienen las empresas con el medio que les rodea", o Davis, que lo entendía como "la responsabilidad de las grandes empresas con la sociedad".

Siguiendo con lo anterior, fueron las empresas norteamericanas las primeras en ofrecer información acerca de su responsabilidad social, recogiendo dicha información en los balances sociales y dirigiéndose principalmente a los consumidores, quienes mostraron mayor preocupación por el tema. Esta preocupación social norteamericana es trasladada a Europa con diferentes matices, ya que los balances sociales eran demandados por un colectivo interno, es decir, principalmente por los propios trabajadores de las empresas.

---

<sup>12</sup> CARROL, A.B, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons* 34 (4), Julio 1991, pp. 39-48.

Esto tiene su explicación en la mayor importancia que tenían los grupos sindicales en el mundo empresarial europeo, a diferencia de los grupos norteamericanos<sup>13</sup>.

La RSC experimenta un auge en la década de los 70, con la aparición de diferentes iniciativas para ofrecer información sobre la responsabilidad social empresariales. Podemos destacar la Ley francesa nº77/769 de 12 de julio de 1977, que recoge el uso de indicadores sociales para la medición de la actividad empresarial desde la óptica social. No obstante, la década de los 80 recupera la visión empresarial del beneficio y el objetivo principal de las empresas es maximizar el enriquecimiento, dejando de lado prácticamente cualquier otro aspecto que no fuera de naturaleza económica. La preocupación social pasa a un segundo plano estos años, y no es hasta el comienzo de los años 90 cuando resurge esta preocupación y comienza a asentarse globalmente<sup>14</sup>.

Asimismo, es en esta década cuando la RSC se convierte en algo más que una preocupación interna de las empresas y se empieza a reflejar al exterior, en relación con los proveedores y clientes de estas. A su vez, se comienza la búsqueda de un modelo homogéneo de responsabilidad social para que las empresas puedan utilizarla como elemento de comparación entre ellas. También surge en estos años la preocupación por la sostenibilidad ambiental, dado el gran desarrollo tecnológico que está teniendo lugar y, por ello, se comienza a intentar regular esta materia<sup>15</sup>.

## **5. POLÍTICAS RELATIVAS A LA RSC**

En la actualidad, varios organismos internacionales y nacionales incluyen la RSC como un elemento clave para conseguir el desarrollo sostenible de las empresas. Así, podemos destacar diferentes estrategias internacionales, como el Pacto Mundial de Naciones Unidas. Esta se considera como la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad empresarial del mundo y ha servido como referencia para las estrategias utilizadas en los

---

<sup>13</sup> MUGARRA ELORRIAGA, A, "Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm.39 , Noviembre 2001, pp. 25-50.

<sup>14</sup> MOZAS MORAL, A, "La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas", *Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 103, Madrid, pp. 80-82.

<sup>15</sup> GARCÍA MARTÍNEZ, G. "La responsabilidad social cooperativa: Antecedentes y situación actual", Universidad Politécnica de Valencia, 22 y 23 de mayo de 2003, p.2.

últimos años. El pacto fue firmado por más de 13.000 entidades en más de 170 países del Foro Económico Mundial en su reunión anual de 1999 y el secretario general de entonces, Kofi Annan, recalcó que el pacto buscaba “dar una cara humana al mercado global”<sup>16</sup>.

Esta iniciativa tiene dos objetivos principales. Por un lado, conseguir un mercado global sostenible y responsable en base a diez principios que inciden en los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la corrupción, y que se buscan integrar en el tejido empresarial mundial. Y, por otro lado, establece como objetivo llevar a cabo acciones para apoyar los objetivos de las Naciones Unidas, como podemos destacar los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS), aprobados en 2015. Las entidades adheridas a esta iniciativa deben presentar anualmente sus avances en la implementación de los diez principios anteriormente comentados, a través de las denominadas Memorias de Sostenibilidad<sup>17</sup>.

Asimismo, podemos destacar la Declaración tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social y las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales<sup>18</sup>. El único aspecto negativo de estas iniciativas es que no constituyen códigos de conducta de obligado cumplimiento, por lo que las entidades no están forzadas a cumplir con estos objetivos ni serán penalizadas por ello. Sin embargo, en el caso de las directrices de la OCDE, los gobiernos parte han dejado clara su voluntad de fomentar el cumplimiento por parte de las empresas.

## **5.1. POLÍTICAS EUROPEAS Y ESPAÑOLAS**

En cuanto al enfoque europeo de la responsabilidad social corporativa, está integrado en el contexto de estas iniciativas internacionales, aunque la aportación a la RSC de las organizaciones europeas ha sido necesaria para la consolidación de este movimiento en las entidades europeas. En este sentido, hay que destacar la iniciativa de la Comisión

---

<sup>16</sup> Pacto Mundial de las Naciones Unidas de 26 de julio del 2000, disponible en: <https://www.pactomundial.org/>.

<sup>17</sup> SALINAS RAMOS, F, “ Responsabilidad social de las empresas y balance social”en VV.AA: *Pacto Mundial*, Publicaciones Universidad Católica de Ávila, Ávila, Noviembre 2003, pp. 165 y ss.

<sup>18</sup> ARRIETA HERAS, B y DE LA CRUZ, C, “La dimensión ética de la responsabilidad social”, Universidad de Deusto, Bilbao 2005, pp. 40 y ss.

Europea que recoge en el año 2001 en el ‘Libro Verde’, una hoja de ruta para ‘fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas’, la cual utilizaremos más adelante en el trabajo como guía. Este libro tiene por objeto iniciar un amplio debate y recabar opiniones sobre la RSC a nivel nacional, europeo e internacional y pretende además que la iniciativa desemboque en un nuevo marco que fomente la responsabilidad social de las empresas<sup>19</sup>.

En esta línea, la Comisión Europea publica en el año 2011, ‘La Estrategia renovada de la UE para 2011-2014’, que define la RSC como aquella función que ‘maximiza la creación de valor compartido para todos e identifica, previene y atenúa las posibles consecuencias adversas de las compañías en el ejercicio de sus actividades’. Asimismo, la estrategia establece los objetivos principales de mejorar la visibilidad de la RSC y la difusión de las buenas prácticas. A la vez que, aumentar la confianza en las empresas y recompensar la RSC en el mercado y mejorar la información social y medioambiental ofrecida por parte de las empresas y ayudar en su divulgación<sup>20</sup>.

Siguiendo con las estrategias europeas, las empresas españolas se rigen en materia de RSC por dos normas, la ‘Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas’ y el ‘Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático’<sup>21</sup>. La primera de ellas es la principal a tener en cuenta en relación a la RSE, ya que se trata de un marco de referencia para todo el territorio español en materia de responsabilidad social. Esta estrategia está compuesta por un total de 60 medidas dirigidas a impulsar prácticas socialmente responsables con el fin de mejorar la competitividad de las empresas del país y lograr una economía sostenible<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> GIL SANCHEZ, G, ‘*Responsabilidad social corporativa: revisión crítica de una noción empresarial*’, Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), Madrid, 2018, p. 138.

<sup>20</sup> Comisión Europea, ‘Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas’, 25 de octubre de 2010, disponible: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=celex%3A52011DC0681>.

<sup>21</sup> Ministerio para la transición ecológica: PNACC 2021-2030, Madrid 2020, disponible en: [https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/impactos-vulnerabilidad-y-adaptacion/pnacc-2021-2030\\_tcm30-512163.pdf](https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/impactos-vulnerabilidad-y-adaptacion/pnacc-2021-2030_tcm30-512163.pdf).

<sup>22</sup> Ministerio de empleo y seguridad social: Estrategia española de responsabilidad, Madrid 2014, disponible en: <https://www.mites.gob.es/ficheros/rse/documentos/eerse/EERSE-Castellano-web.pdf>.

## 5.2. GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS

Siguiendo con el apartado anterior, si hablamos de RSC, una de las cosas más importantes que las empresas han implementado en sus negocios es dar respuesta a las necesidades que demandan las personas y los grupos de personas con las que se relacionan. Por ello, es necesario incidir en los grupos de interés o stakeholders. Los grupos de interés, son todas aquellas personas o colectivos que se ven afectados de forma directa o indirecta por las actividades de las organizaciones<sup>23</sup>.

Por tanto, cualquier estrategia de RSC necesita la conexión con los grupos de interés y se define como la necesidad de “integrar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los Derechos Humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés”<sup>24</sup>.

Los grupos que los conforman tienen tanto una vertiente interna como externa, por lo que no solo se consideran parte de la empresa los propietarios, directivos y empleados, sino que también lo son los clientes, los proveedores, los competidores, la comunidad local, la nacional y, cada vez más, la comunidad internacional y los distintos colectivos que la conforman. Estos grupos pueden tener un impacto significativo en la empresa y en su forma de actuar, tanto para en el presente como para el futuro y es por eso por lo que resulta vital para su sostenibilidad y más importante aún para la implementación de la RSC.

En todo caso, los grupos de interés también pueden dividirse en grupos primarios, que podrían entenderse como los internos, y en grupos secundarios o complementarios, que son más semejantes a los externos. En este sentido, los accionistas, empleados, proveedores, clientes, gobierno y comunidades se establecen en el primer grupo y activistas, competidores, ambientalistas y medios de comunicación en el segundo.

En consecuencia, los primeros son los más esenciales para la supervivencia de la empresa y el crecimiento económico de la misma, y se definen como grupos primarios al tener

---

<sup>23</sup> LOZANO, J.M., “*Ética y Empresa*”, Editorial Trotta, Madrid, Octubre 1999.

<sup>24</sup> Definición según “Foro de Expertos en RSE, liderado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales”, constituido el 17 de marzo de 2005.

derechos directos y legalmente establecidos con la empresa. En segundo lugar, los grupos complementarios pertenecen al entorno amplio de la empresa e influyen a los primeros en diferentes asuntos. Este segundo grupo se relaciona con la empresa en una escala inferior que la primaria, ya que los derechos sobre los recursos son menores o se basan en criterios como la lealtad a la comunidad o las obligaciones éticas<sup>25</sup>.

En este trabajo nos centraremos en la parte interna de los grupos de interés, por lo que es conveniente mencionar las palabras de Charles Handy que destaca su papel: *“Deberíamos cambiar la estructura de la propiedad para dar menos poder a los accionistas externos y más poder a las personas que dan sus vidas y capacidades a la organización... Las acciones no son realmente los propietarios de una empresa, sólo aportan dinero. Tendemos hacia un nuevo modelo que reconoce que los que aportan su tiempo y su talento tienen tantos derechos como los que ponen su dinero”*<sup>26</sup>.

Entre los distintos agentes internos, los empleados son los principales beneficiados de las acciones de la RSC y estas generan grandes ganancias, tanto para la empresa como para los propios empleados. Este grupo de interés se identifica con aquellas personas que desarrollan su trabajo en la organización, apoyado en la existencia de un contrato laboral y a cambio de una compensación dineraria o en especie.

Los empleados constituyen un componente esencial para el funcionamiento de toda organización; por ello, las empresas deben ser conscientes de que los empleados suponen unos activos intangibles de gran valor. Por tanto, se tiene que valorar la contratación de los empleados como una inversión que proporciona determinados beneficios y ganancias, no solo como un gasto de sueldos y salarios. Es por eso por lo que las acciones de RSC deben dirigirse a este grupo con el fin de respetar sus derechos humanos y laborales para mejorar su calidad de vida y bienestar y, así, contribuir a obtener un mejor activo para su organización<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> DE LA CUESTA GONZALEZ, M. y MUÑOZ TORRES, M.J, *“La RSC: Una nueva forma de gestión. Introducción a la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa”*, La Coruña 2010, pp. 37-38.

<sup>26</sup> HANDY, C, *“El espíritu hambriento”*, Editorial Ediciones Apostrofe, Barcelona 1998.

<sup>27</sup> Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, *“Responsabilidad social corporativa interna. Delimitación conceptual e información”*, Documentación nº10, Septiembre 2016, pp. 21-22.

Muchas empresas desarrollan diferentes proyectos relacionados con los empleados. Por ejemplo, respecto a la actividad laboral, algunas empresas fomentan la seguridad industrial, otras se centran en el beneficio personal y familiar del empleado, en aspectos como la educación, salud, vivienda, recreación, etc. Otros proyectos pueden dirigirse a resolver problemas sociales que afectan a los empleados, como la violencia, pobreza, contaminación o delincuencia. Las empresas también suelen utilizar incentivos de tipo económico u referentes a vacaciones o promociones para apoyar la participación de los empleados en las funciones de esta.

También se deben impulsar acciones para favorecer la diversidad mediante una política de igualdad de oportunidades, así como facilitar el emprendimiento o favorecer la integración laboral de personas en riesgo de exclusión social. A su vez, debe potenciarse la contratación indefinida y proporcionar oportunidades de voluntariado corporativo<sup>28</sup>.

Estos proyectos mejoran las condiciones de vida de su personal y traen beneficios económicos para las dos partes. Estos beneficios pueden consistir en el pago de salarios justos y programas sociales a su favor, de manera que los empleados aumentan su productividad. Asimismo, se crean unos valores de empresa que contribuyen a un ambiente laboral de calidad y se aumenta el sentimiento de pertenencia a la propia empresa. De la misma forma, se reducen los costes de producción y se traducen en el abaratamiento de los precios de los productos de la empresa y, por lo tanto, se vuelve más competitiva en los mercados internacionales.

Con todo esto, los empleados reciben grandes beneficios entre los que destacamos, el aumento del nivel salarial, las mayores posibilidades de promoción dentro de la empresa, un mayor trabajo en equipo y, además, la empresa y los empleados, por ende, se vuelven más competitivos para el mundo laboral.

El libro Verde de la Comisión Europea, a su vez, establece una serie de objetivos para este grupo de interés que versan en relación con la formación y desarrollo profesional, la conciliación de vida laboral y familiar, la comunicación, los salarios justos y la salud y

---

<sup>28</sup> Ministerio de empleo y seguridad social: Estrategia española de responsabilidad, Madrid 2014, disponible en: <https://www.mites.gob.es/ficheros/rse/documentos/eerse/EERSE-Castellano-web.pdf>.

seguridad en el trabajo<sup>30</sup>. Estos objetivos los veremos más detalladamente en el siguiente apartado al analizar el Libro Verde y sus propuestas para la dimensión interna de la empresa, especialmente las relacionadas con los empleados.

### **5.3. LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN EUROPEA**

La Unión Europea ha realizado numerosas investigaciones sobre la RSC desde el siglo XX; sin embargo, su primer gran documento fue promovido por la Comisión Europea en 2001, con la denominación de Libro Verde de la Responsabilidad Social Empresarial. El documento define lo que la Unión Europea entiende por RSE y recoge entre sus indicaciones que la responsabilidad social debe potenciarse no solo entre las grandes corporaciones, sino que es un instrumento útil también para las empresas pequeñas y medianas. Además, fija la importancia de centrar la responsabilidad social tanto en la parte interna de la empresa como en la externa.

En este sentido, el Libro destaca las tres dimensiones sobre las que influye la RSC, implicando una triple responsabilidad: económica, social y medioambiental. Asimismo, establece dos dimensiones que cubren estos tres ámbitos, la dimensión interna y la externa de la empresa, y recoge los objetivos de cada uno. De esta manera, la dimensión interna se refiere a temas relacionados con los empleados, el impacto medioambiental, la gestión de las materias, las condiciones de trabajo o la peligrosidad de sus productos.

En cuanto a la dimensión externa, pretende lograr la integración de su entorno y el respeto de los derechos humanos y hace referencia a la sociedad en su conjunto, proveedores, consumidores, clientes, contratistas, ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales, autoridades públicas y el medio ambiente.

Si nos centramos en la parte interna, el Libro Verde define la dimensión interna en los siguientes términos: *“Dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las*

---

<sup>30</sup> GALAN ZACO, J.I y SÁENZ DE MIERA, A, *“Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI”*, Ediciones Universidad Salamanca, 2012.

*prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad”<sup>31</sup>.*

Teniendo en cuenta esta definición, el Libro Verde establece unas indicaciones para los diferentes apartados que componen la dimensión interna como son la gestión de los Recursos Humanos, la salud y seguridad en el lugar de trabajo, la adaptación al cambio y la gestión del impacto ambiental y los recursos naturales. Para el caso de la gestión de los Recursos Humanos, establece diferentes procedimientos para garantizar la atracción y fidelización de trabajadores cualificados, la conciliación de la vida laboral y social y la igualdad y no discriminación en la contratación por razones de género, posición social, discapacidad, etc. Para ello, propone algunas propuestas como las prácticas responsables de contratación, la delegación de responsabilidades a los trabajadores, la implantación de medidas de conciliación o la participación de los empleados en los beneficios o en el accionariado de la empresa entre otras.

En segundo lugar, reivindica la seguridad y salud en el trabajo y propone medidas para garantizar la salud de sus propios trabajadores y exige las mismas medidas para los contratistas y los proveedores con los que contrata la empresa. Asimismo, establece diversas propuestas con este fin como son la implantación de un sistema de prevención, seguridad y salud en la empresa, el informar de la calidad laboral de los productos o establecer criterios de selección de proveedores que acrediten la utilización de medidas de salud y seguridad laboral.

En tercer lugar, recoge la adaptación al cambio que debe llevar a cabo la empresa en materia social, a través del compromiso con el desarrollo local y teniendo en cuenta, las preocupaciones e intereses de los empleados afectados por los cambios que puedan surgir. Así, las empresas deben recoger estrategias activas que fomenten la inclusión social y la ocupación local.

---

<sup>31</sup> Comisión de las Comunidades Europeas, “Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, Bruselas, 18 de julio de 2001, p. 15.

Por último, establece una gestión del impacto ambiental y los recursos naturales por parte de la empresa y entiende que se debe dar ejemplo a los trabajadores desde la propia organización mediante la reducción del consumo de recursos, la disminución de gastos energéticos, etc.

En definitiva, el Libro Verde de la Comisión Europea supone un gran paso para los derechos de los trabajadores y sus condiciones de trabajo. A partir de esta iniciativa, se han llevado a cabo diferentes estrategias europeas y nacionales para desarrollar esta idea principal y, además, las grandes empresas europeas conocen en adelante, las herramientas necesarias para mejorar la satisfacción y seguridad laboral de todos los miembros de su organización. De la misma forma, la propia sociedad en la que conviven estas organizaciones puede ganar gracias a las propuestas recogidas en esta guía.

## **6. ESTUDIO DE CASOS**

En esta segunda parte del trabajo, nos centraremos en la RSC de dos de las mayores empresas de distribución de mobiliario y decoración de España y del mundo, como son IKEA y Leroy Merlín. Sin embargo, antes de entrar a conocer la responsabilidad social interna de estas organizaciones en España, tenemos que entender en que se basa la RSC de su sector.

### **6.1. LA RSC EN EL SECTOR DEL MUEBLE**

La responsabilidad social tiene un gran peso en el sector de los muebles y la madera, el cual está muy presente en la economía del país. Existen diferentes trabajos y colaboraciones que han propiciado la llegada de la RSE a las empresas del sector como la "Guía de Responsabilidad Social y Ambiental en el sector forestal", que tiene la finalidad de solucionar el impacto que genera el sector y pretende conseguir un desarrollo sostenible en las organizaciones<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> COPADE, "Guía de Responsabilidad Social y Ambiental en el sector forestal", 2011, disponible en: <https://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2011/12/Gu%C3%ADa-de-la-Responsabilidad-Social-y-Ambiental-en-el-sector-forestal.pdf>.

También recoge esta iniciativa la "Guía para la promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas Españolas del sector de la Madera y el Mueble", la cual no solo se centra en los problemas medioambientales que causan este tipo de empresas, sino que busca, además, mejorar las condiciones de trabajo de los empleados y cambiar las estructuras organizativas<sup>33</sup>.

Por último, podemos destacar el "Curso de Responsabilidad Social Corporativa en Pymes del Sector de la Madera y el Mueble" elaborado por la Confederación Española de Empresarios de la Madera, que tiene como objetivo promover la responsabilidad social en las empresas españolas.

En la actualidad, la mayor preocupación de los agentes implicados es mejorar la responsabilidad social corporativa interna en el ámbito de la seguridad y salud laboral del sector de los muebles y la madera, dado el riesgo que conlleva para los empleados el manejo de los equipos necesarios para la producción del mobiliario.

En este sentido, la Junta de Galicia elaboró en 2014 la "Guía Sectorial de Buenas Prácticas para la Implantación de Actuaciones en Materia de RSE en la Cadena de Valor de la Madera de Galicia". Esta guía nace del Plan Estratégico Gallego de Responsabilidad Social Empresarial 2012-2014, que pone a disposición de las empresas conocimientos para poner en marcha proyectos e iniciativas de RSE<sup>34</sup>.

En esta línea, se ha llevado un estudio para la implementación de la responsabilidad social interna en el ámbito de seguridad y salud laboral en el sector de la madera y el mueble desarrollado por el Departamento de Proyectos e Innovación de la empresa SGS Tecnos S.A, promovido por la Confederación Española de Empresarios de la Madera previamente nombrada. Este estudio propone diferentes mejoras en aspectos como el conocimiento de la RSE, la igualdad, la conciliación de vida laboral y familiar, la adaptación al puesto de trabajo y la seguridad salud laboral en las empresas.

---

<sup>33</sup> Confederación Española de Empresarios de la Madera, "Guía para la promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas Españolas de la madera y el Mueble", 2006.

<sup>34</sup> Junta de Galicia, Consejería de Trabajo y Bienestar, "Guía sectorial de buenas prácticas para la implantación de actuaciones en materia de RSE en la cadena de valor de la madera de Galicia, 2014, disponible en: [http://clustermadeira.com/wp-content/uploads/2012/06/GUIA\\_RSE\\_MADERA-CAST-definitiva.pdf](http://clustermadeira.com/wp-content/uploads/2012/06/GUIA_RSE_MADERA-CAST-definitiva.pdf).

Además, los principales objetivos del estudio son orientar a las empresas sobre cómo implantar medidas responsables para incrementar la satisfacción de los componentes de la organización, fomentar buenas prácticas respecto a la seguridad y salud laboral, difundir los principios de la responsabilidad social de las empresas y dar a conocer como el desarrollo de la prevención de los riesgos laborales puede mejorar la competitividad y eficiencia de la empresa<sup>35</sup>.

En todo caso, dejando a un lado la búsqueda del desarrollo sostenible y la defensa del medioambiente, el principal propósito de las estrategias de responsabilidad social dentro del sector son las condiciones laborales de los trabajadores. Las empresas deben velar por la seguridad y salud laboral de los miembros de su organización y proteger en todo momento los intereses de las dos partes, más sabiendo la peligrosidad de su trabajo.

También hay que mencionar que las empresas de las que vamos a hablar tienen diferentes tiendas por toda España y que una gran parte de sus trabajadores realizan trabajos de atención al cliente y venta de productos, por lo que, la principal búsqueda de estos es mejorar la conciliación de vida laboral y familiar o la mejora de sus salarios, por lo que las estrategias de estas empresas también deben dirigirse a ellos.

## **7. EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO**

Una vez comprendidas las preocupaciones y objetivos de la RSC en el sector del mueble en España, es momento de entrar a conocer las estrategias principales de las empresas que hemos elegido de estudio. En este sentido, los datos analizados en los siguientes apartados están recogidos de las memorias de sostenibilidad publicadas en la página de web de cada compañía respectivamente.

En primer lugar, haremos hincapié en la empresa IKEA y, en segundo lugar, nos centraremos en Leroy Merlin, para luego poder hacer una comparación entre ambas. Sin embargo, es importante conocer primero algunos datos de estas organizaciones para

---

<sup>35</sup> SGS TECNOS, S.A, "Estudio para la implementación de la responsabilidad social empresarial interna en el ámbito de la seguridad y salud laboral del sector de la madera y el mueble", 2011, disponible en: <http://asmadera.com/wp-content/uploads/2014/11/manual-rse.pdf>.

comprender mejor la magnitud de sus acciones y la necesidad de su RSC para la sociedad y los demás agentes implicados.

## 7.1. IKEA

En primer lugar, IKEA fue fundado en 1943 en la ciudad de Almhult en Suecia por Ingvar Kamprad como un negocio de venta por catálogo. La primera tienda IKEA abrió en 1958 en la misma ciudad que su origen y hoy en día, es una marca global de productos para el hogar con 467 tiendas distribuidas en 63 mercados. Estas tiendas están distribuidas de forma que 68 se encuentran en América del Norte, 93 en Asia, 3 en África, 11 en Oceanía, 16 en Oriente Medio y 276 en Europa<sup>36</sup>.

En cuanto a España, IKEA cuenta con 16 tiendas tradicionales de venta de mobiliario y decoración, 33 centros de planificación y diseño, 60 puntos de entrega, 1 tienda urbana en el centro de Madrid, 2 tiendas suburbanas en las Rozas y 2 centro de Planning Studio en Cataluña. El conjunto de todas ellas, facturan en nuestro país 1.682 millones de euros, de los cuales 47.5 millones de euros provienen de IKEA Food. Por otro lado, cuentan con más de 8 millones de miembros en IKEA family y más de 35 millones de personas visitaron sus tiendas físicas y la página web recibió más de 207 millones de visitas este último año<sup>37</sup>. Estos datos confirman el gran impacto que tiene la empresa en nuestro país tanto para los clientes como para la economía.

Otro aspecto destacable es que IKEA funciona a través de cadenas de valor, es decir, primero comienzan escuchando las necesidades de las personas para comprender cómo puede diferenciarse de los competidores. Las ideas recogidas se plasman en un boceto o un producto y después discuten con los proveedores la realización de este, siempre con la idea clara de diseñar productos de bajo precio, calidad duradera, sostenibles y con un diseño democrático. En último paso, es el empaque y la distribución eficiente de los productos. IKEA utiliza paquetes planos para mantener bajos los costes de transporte y

---

<sup>36</sup> Sobre IKEA, Quiénes somos, disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/about-us/>.

<sup>37</sup> IKEA en cifras, disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/campaigns/ikea-en-cifras-pub9d3284ef>.

así fin de reducir los precios para sus clientes y facilitar que los mismos puedan llevarse con más facilidad los productos a casa<sup>38</sup>.

## **7.2. LA RSC DE IKEA**

Conociendo estos datos, se puede comprender con mayor exactitud las estrategias tomadas por IKEA para las diferentes empresas ubicadas en España. De todas formas, previo a centrarse en las medidas hacia los empleados de la empresa, es necesario observar los compromisos e iniciativas recogidos por la compañía con miras a la sociedad.

En este sentido, IKEA tiene un compromiso firme con el medio ambiente. Es por eso por lo que compara los resultados anuales de su producción con los principios recogidos en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, los cuales están integrados en su estrategia para avanzar a un desarrollo sostenible. Asimismo, desarrolla su modelo de negocio en base a la sostenibilidad y se estructura como pilar transversal de todas sus operaciones. Una de sus metas es reducir sus emisiones para 2030, año en el que manifiestan que serán un negocio 100% circular. Para alcanzar este objetivo, IKEA lanzó en el año 2020 el primer análisis de materialidad que ha continuado este año 2021 y que analiza los aspectos medioambientales, sociales, éticos y de gobierno corporativo más relevantes para la compañía de mano de grupos de interés.

En lo relativo a la sostenibilidad, una de las acciones de la compañía ha consistido en instalar plantas de producción de energía renovable de diferentes tecnologías, para así reducir el consumo energético y promover modelos de energía eficiente.

Al mismo tiempo, la compañía pretende crear un entorno inclusivo para que todas las personas tengan la oportunidad de sentirse valoradas y puedan crecer, personal y profesionalmente. Para ello, ha desarrollado programas de empleabilidad para refugiados y familiares de colaboradores, con el objetivo de proporcionar herramientas a colectivos en riesgo de exclusión social. En concreto, la iniciativa "Verdaderos Hogares" trabaja en

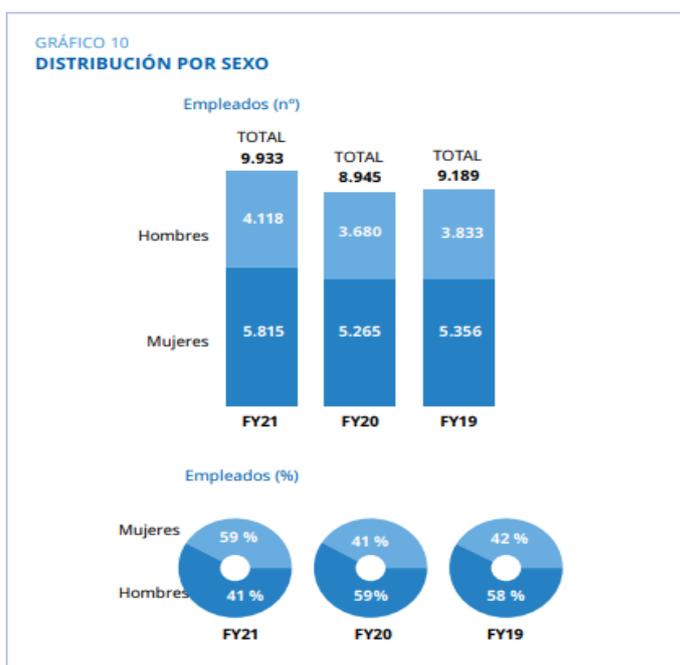
---

<sup>38</sup> La cadena de valor de IKEA, disponible en: <https://about.ikea.com/en/about-us/the-ikea-value-chain>.

diferentes localidades españolas para ofrecer a personas en riesgo de exclusión hogares dignos, seguros e inspiradores.

Ahora bien, es el momento de hablar de las personas que conforman la compañía. La idea de recursos humanos de IKEA se basa en el crecimiento sobre dos pilares: mejorar el negocio e invertir en las personas. El año financiero de 2021 refleja que 9.933 personas están empleadas por IKEA Ibérica en España, de estas 4.118 son hombres y 5.815 son mujeres, por lo que, el 58,4% de la plantilla son mujeres, como podemos observar en la Figura 1.

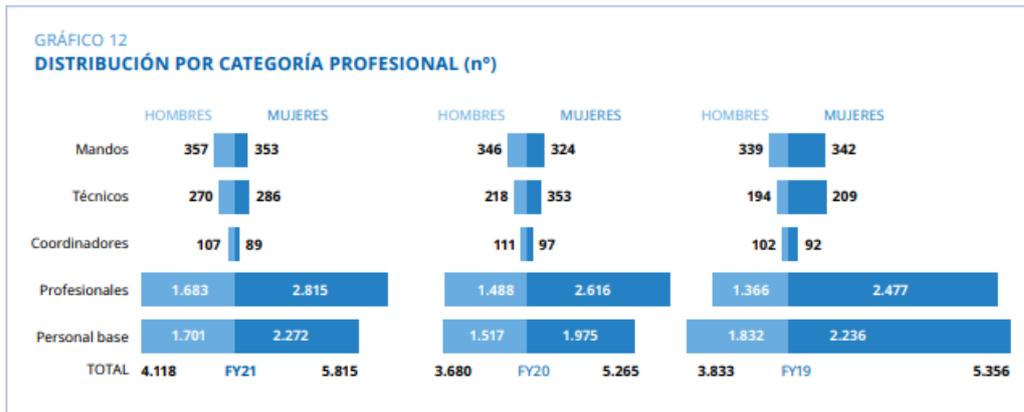
Figura 1. Colaboradores de IKEA



Fuente: IKEA (2021).

Asimismo, el 49,48% de la plantilla tiene menos de 35 años, dividida en un 16,69% menores de 25 años y el 32,79% restante hasta los 35 años. Estos datos reflejan el compromiso por parte de la compañía por la igualdad de género y el acceso de los jóvenes al mercado laboral. Al mismo tiempo, los puestos de mando se reparten de modo igualitario entre hombres y mujeres; ejemplo de ello es que de los 710 puestos que los componen, solo hay una pequeña diferencia de cuatro hombres más que mujeres. Además, las mujeres son mayoría en el caso de técnicos, coordinadores y profesionales.

Figura 2 Colaboradores de IKEA según categoría profesional



Fuente: IKEA (2021)

Otro de los compromisos de IKEA es apostar por la permanencia en la empresa de sus empleados, por lo que más del 75,5% de la plantilla tiene un contrato indefinido y solo el 24,48% está contratado de forma temporal. Además, demostrando la confianza en la juventud, de todos los empleados, el 87% de entre 25 y 50 años dispone de un contrato indefinido, con el fin de preservar el talento obtenido y evolucionar con él. Por otro lado, en el caso de la distribución de jornada, es la jornada parcial la predominante, ya que solo el 36,88% trabaja a jornada completa, es decir, 3.663 personas de los 9.933 totales.

De todas maneras, cabe destacar que prácticamente la totalidad de los mandos, técnicos, coordinadores y profesionales disponen de un contrato indefinido y es el personal de base los empleados mayormente contratados temporalmente con un total de 1.445 trabajadores. Por tanto, los puestos con menor categoría profesional son más propensos a rotar, dado la alta demanda y facilidad de ser reemplazados y, por otro lado, IKEA lucha por retener a sus trabajadores mejor cualificados. Los datos reflejan lo mismo para el caso de los tipos de jornada dependiendo de la categoría profesional, de modo que el personal base y los profesionales son los empleados con mayor tasa de parcialidad, al contrario que mandos y demás que disfrutan de contratos a jornada completa casi en la totalidad de su parte.

En el caso de las remuneraciones ofrecidas por la compañía, existen diferencias notorias entre las categorías profesionales previamente nombradas. Sin embargo, dentro de estas categorías, las remuneraciones son bastantes parejas entre los distintos grupos edad,

dejando a un lado a los mandos, ya que, en este caso, los mayores de 50 años triplican el salario de los jóvenes de hasta 25 años pertenecientes a esta categoría. De todas maneras, los salarios ofrecidos por IKEA están por encima del salario mínimo interprofesional regulado en España, así el personal de base de hasta 25 años, categoría con menor remuneración de la empresa, recibe anualmente 16.717, es decir, 1.194 euros mensuales.

Los mayores de 50 años de este mismo grupo cobran 1.233 euros, solo una pequeña diferencia de 39 euros más. Si nos fijamos en otras categorías, el menor de los profesionales cobra 1.271 euros mensuales, 17.799 al año, en este caso, no hay una gran diferencia entre el personal de base y esta segunda categoría, como establece la siguiente tabla:

TABLA 1. Retribución de los colaboradores de IKEA

Promedio de Retribución (€)						
	MUJERES			HOMBRES		
	FY19	FY20	FY21	FY19	FY20	FY21
<b>MANDOS*</b>						
Hasta 25	-	-	25.900	-	24.800	22.800
25 a 35	32.950	32.547	31.932	33.625	31.251	31.125
35 a 49	41.885	42.409	40.524	44.635	45.457	44.243
50 o más	80.345	74.173	72.572	75.924	80.569	75.628
<b>TÉCNICOS</b>						
Hasta 25	20.800	-	28.409	21.901	22.300	22.951
25 a 35	27.961	27.601	27.452	25.063	27.335	27.750
35 a 49	33.155	33.530	34.878	32.718	32.272	33.814
50 o más	44.206	46.417	47.375	41.056	39.322	34.303
<b>COORDINADORES</b>						
Hasta 25	-	22.226	22.456	21.871	22.034	23.778
25 a 35	22.326	22.856	22.937	24.143	24.274	24.648
35 a 49	22.778	23.038	23.540	24.186	24.708	24.904
50 o más	25.629	28.461	24.635	27.743	29.996	27.967
<b>PROFESIONALES</b>						
Hasta 25	17.302	17.519	17.782	17.769	17.500	17.799
25 a 35	18.146	18.212	18.252	18.569	18.462	18.426
35 a 49	18.470	18.581	18.735	19.182	19.225	19.299
50 o más	18.306	18.542	18.739	19.466	19.505	19.454
<b>PERSONAL BASE</b>						
Hasta 25	16.588	16.740	16.899	16.536	16.676	16.717
25 a 35	16.890	17.028	17.184	16.965	16.978	17.060
35 a 49	16.790	16.920	17.073	17.449	17.382	17.263
50 o más	16.714	16.968	16.893	17.213	17.380	17.264

Fuente: IKEA (2021)

Además, en el caso de los coordinadores y técnicos, los primeros cobran 1.698 euros mensuales, 23.778 euros al año para los menores de 25 años y en el segundo caso, las personas con la misma franja de edad cobran mensualmente alrededor de 1.639 euros, 22.951 al año. Esta última categoría también establece una gran diferencia para el rango de edad, ya que los menores de 25 años cobran anualmente más de 11.000 euros menos que los mayores de 50 años.

Estos datos reflejan que IKEA se compromete en ofrecer a sus empleados salarios justos y que se tenga en cuenta la cualificación de estos para recibir una mejor remuneración. Además, se establece una subida de salario por antigüedad en la empresa, lo que repercute en las diferencias salariales entre los distintos rangos de edad de las categorías

Dentro de las remuneraciones, IKEA tiene como meta garantizar la misma remuneración salarial a todas las personas, independientemente de su sexo, raza o religión. En este sentido, la compañía se propuso conseguir una brecha "0" para el año 2020. Sin embargo, actualmente el porcentaje de brecha salarial es de un 6,5%. Esto no quiere decir que IKEA no trabaje a nivel nacional para lograrlo y así lo reconoce el Ministerio de Sanidad, Servicios sociales e Igualdad, que concede el distintivo de "Igualdad en la Empresa" por su continuo trabajo por esta meta. Además, en el caso de los puestos de igual valor dentro de IKEA ibérica se sitúa en el - 0,8%.

Otro de los aspectos en los que trabaja IKEA para sus empleados es el derecho a la desconexión laboral. IKEA ibérica firmó en junio de 2018, "el derecho de las personas empleadas a negarse a responder cualquier tipo de comunicación laboral por cualquier canal fuera de su horario de trabajo, salvo causa de fuerza mayor, en cuyo caso realizará un seguimiento de este derecho". Es importante que empresas de esta magnitud, reconozcan este derecho para concienciar a las demás compañías nacionales e internacionales.

También lucha contra la exclusión social, como previamente se ha comentado y, por ello, tiene la firme convicción de contribuir al desarrollo local y la inclusión laboral de personas con discapacidad, con el objetivo de superar la cuota de reserva del 2% marcada por normativa. Así, IKEA ibérica cumple con la Ley General de Discapacidad con un 2,34% aplicando dos principios como son ofrecer las mismas oportunidades a todos los

integrantes de la compañía, sin tener en cuenta las circunstancias especiales de cada uno y ser una empresa reconocida, de crecimiento rentable y sostenido, con el fin de hacer un mejor día a día para la mayoría de las personas.

### **7.2.1. CONCILIACIÓN DE VIDA LABORAL Y FAMILIAR**

Por su parte, IKEA ibérica establece diferentes medidas para la conciliación de la vida laboral y familiar de sus empleados. En efecto, la compañía tiene un acuerdo horario firmado con el Comité Intercentros que recoge, por ejemplo, que las personas empleadas a tiempo parcial disfruten de un turno fijo. Asimismo, para que los empleados puedan planificarse, la compañía da a conocer sus horarios con 4 meses de antelación, así como las vacaciones anuales y fines de semanas libres.

Por otro lado, los empleados disponen de 2 días libres por semana, y tienen más del doble de fines de semana libres respecto a lo especificado en el convenio colectivo al que están adscritos. También hay que destacar que el Plan de Igualdad de IKEA incorpora 22 medidas que facilitan el ejercicio de los derechos de conciliación. Una de ellas, es el abono de 600 euros brutos en el caso de que los empleados decidan cogerse una excedencia por cuidado de un menor<sup>39</sup>.

### **7.2.2. SALUD Y SEGURIDAD**

La salud y seguridad laboral es primordial para IKEA Ibérica, es así como todas las tiendas disponen de un servicio propio de prevención y un servicio médico. Además, tienen medidas novedosas al respecto como la contratación de un fisioterapeuta en todas las unidades y planes de promoción de salud. De esta forma, garantiza la implementación de la estrategia Health and Wellbeing establecida por la compañía que pretende crear un

---

<sup>39</sup> IKEA: Informe no financiero IKEA Ibérica, S.A. de 2021, disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/files/pdf/d4/de/d4de5c01/informe-no-financiero-fy21.pdf>.

ambiente de bienestar para las personas que pertenecen a IKEA y se preocupa por ellos en todas sus dimensiones<sup>40</sup>.

A su vez, IKEA desarrolla un programa llamado "A tu lado" que sigue cuatro líneas de actuación referentes a programas de empleabilidad para familiares de trabajadores, apoyo psicológico, refuerzos en los servicios sociales de la empresa y talleres de resiliencia.

### **7.2.3. FORMACIÓN**

La formación de sus empleados es uno de los principales motores de IKEA. Es por eso por lo que la compañía lleva a cabo diferentes políticas internas con el objetivo de desarrollar el talento de sus colaboradores. Estas estrategias se dividen en tres: Both/And, Learning in the Business y The IKEA Talent Approach. La primera de todas, Both/And es un concepto que incorpora el aprendizaje en los procesos con el fin de optimizar las tareas, es decir, persigue mejorar los resultados de la empresa sin dejar de lado el desarrollo de los empleados. En segundo lugar, Learning the Business se centra en la formación relacionada con las ventas, de modo que establece un aprendizaje basado en el desarrollo de las competencias de todas las partes de IKEA mediante la fusión del conocimiento, motivación y habilidad dentro del sistema "Buddies".

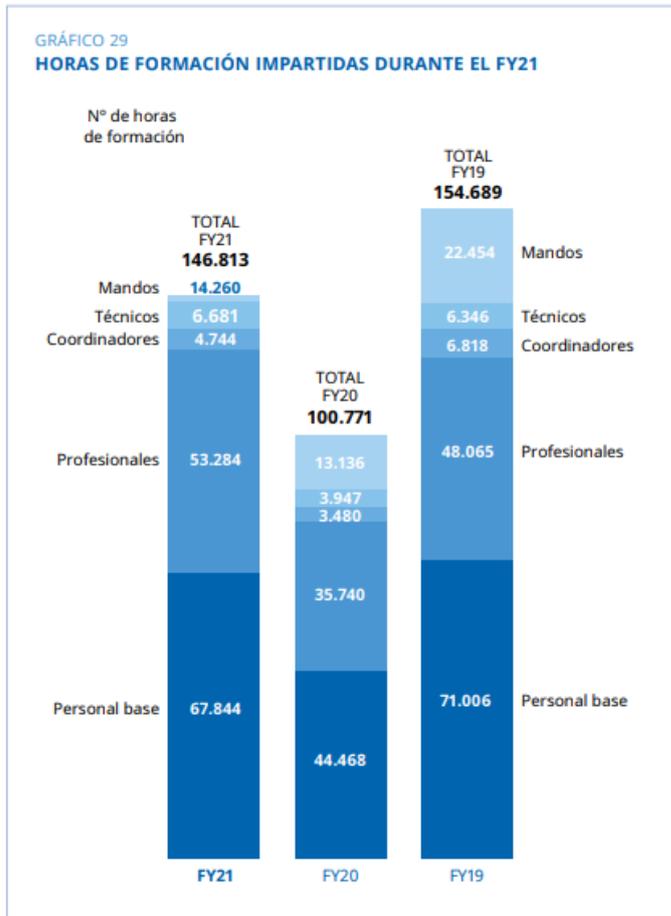
Por último, se establece la principal herramienta de formación de la compañía, The IKEA Talent Approach, la cual recoge diferentes actividades de desarrollo de competencias abiertas para todos los colaboradores de IKEA Ibérica. Estas actividades suelen celebrarse durante el mes de abril bajo el nombre "La semana del Talento".

IKEA recoge mediante una tabla las horas de formación impartidas el año 2021 y las compara con los datos recogidos en años anteriores. Además, reparte estas horas entre las distintas categorías profesionales de la compañía:

---

<sup>40</sup> Development Leader Health & Wellbeing, IKEA, disponible en: <https://jobs.smartrecruiters.com/InterIKEAGroup/743999818655192-development-leader-health-wellbeing-ikea-almhult-ab>

Figura 3. Horas de formación impartidas por IKEA



Fuente: IKEA (2021)

Ahora bien, la igualdad es muy importante para IKEA como anteriormente se comentó. Por ello, debe hacerse mención del Plan de Igualdad firmado por IKEA Ibérica en 2011, renovado en el año 2018 tras casi dos años de negociaciones. Este segundo Plan impulsa algunas medidas, como el Programa de sucesión y desarrollo Viking Limited Edition, orientado a mujeres para ofrecerles formación para ocupar puestos de responsabilidad, el programa interno Lykta, que dispone de un servicio de trabajo social en cada centro, y el “Cable IKEA”, que contempla ayudas económicas para empleados en situación de necesidad.

Medidas como el programa de sucesión pueden verse reflejadas en los datos expuestos sobre la distribución por género de los mandos de la compañía, ya que hay una evidente

igualdad en los puestos de mayor responsabilidad en comparación a otras empresas de su calibre<sup>41</sup>.

En definitiva, IKEA tiene una gran preocupación por la RSC de la compañía, lo que se refleja en la cantidad de iniciativas y programas que ha puesto en marcha los últimos años para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores. Además, se constituye como una de las empresas más igualitarias del país y lucha por lograr un ambiente laboral seguro e inclusivos en todas sus dimensiones.

### **7.3. LEROY MERLIN**

Leroy Merlin es una empresa especializada en ofrecer productos, soluciones y servicios en decoración, jardinería, bricolaje y construcción. La marca Leroy Merlin nació en 1960 y se consolidó en 1968, con la apertura de su primera tienda en Francia dedicada al autoservicio de bricolaje. Su llegada a España fue 21 años después, y se configuró como la primera compañía en desarrollar el concepto de gran superficie especializada en el acondicionamiento del hogar en el país. En la actualidad, forma parte del Grupo AECO, un grupo de empresas orientadas a este mismo sector con el objetivo de: "ser útiles para nosotros mismos, para los demás y para el mundo".

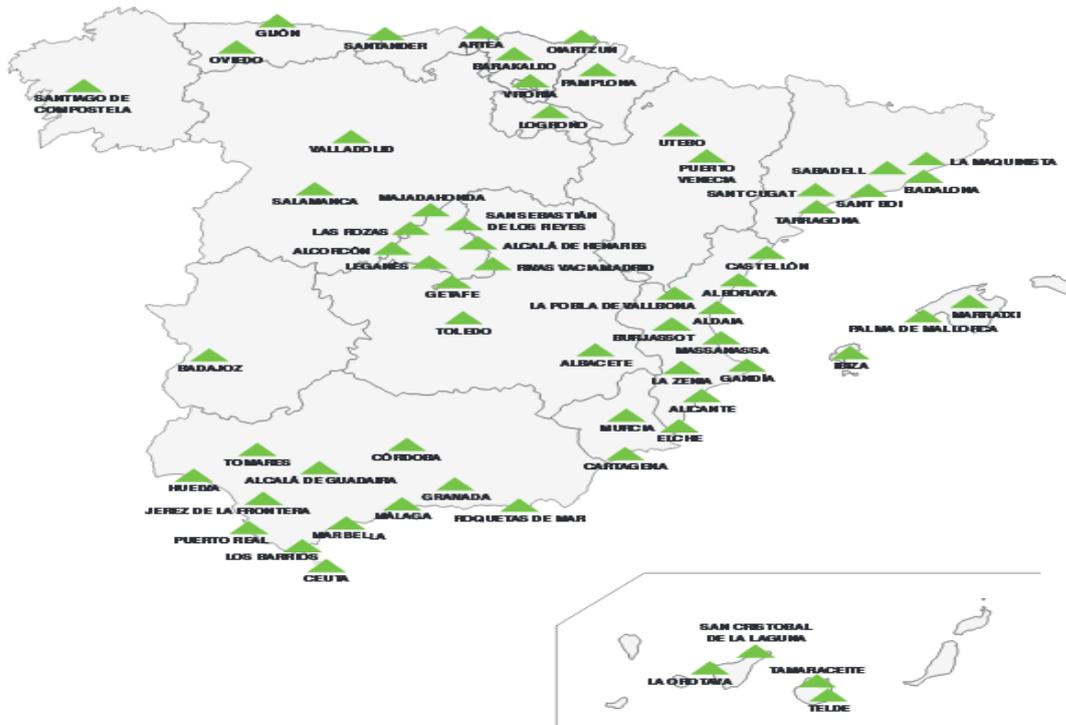
La compañía está considerada como una de las mejores empresas para las que trabajar en España, y así lo demuestra mediante la prestigiosa revista Forbes, la cual la incluye tanto en 2019 como 2020, en el top 10 de la lista de las "50 mejores empresas para trabajar en España". La compañía cuenta con 129 tiendas distribuidas por todo el país y más de 14.000 empleados bajo su mando. Además, contribuye con la economía nacional, ya que el 72% de sus proveedores son nacionales, lo que supone 1.103 millones de euros para las empresas proveedoras<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> IKEA: Informe no financiero IKEA Ibérica, S.A. de 2021, disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/files/pdf/d4/de/d4de5c01/informe-no-financiero-fy21.pdf>.

<sup>42</sup> Sobre nosotros Leroy Merlin, disponible en: <https://corporativo.leroymerlin.es/nosotros>.

Figura 4. Leroy Merlin en España en 2015



Fuente: Leroy Merlin (2015)

#### 7.4. LA RSC DE LEROY MERLIN

Leroy Merlín es una empresa con una gran responsabilidad social a escala internacional. En el caso de España, la compañía entiende que la mejor manera de invertir es hacerlo localmente. Por ello, su objetivo es crear actividad y riqueza, a través de la generación de empleo, las compras a proveedores nacionales, la contribución tributaria, el impulso a la formación y la educación para todos. En este sentido, la Huella de Valor de Leroy Merlín en España asciende a 3.984 millones de euros, superando en 37 veces los beneficios netos obtenidos por la compañía en 2019, lo que equivale a un 0.36% del PIB español. Su Huella de Valor se basa en dividir el impacto social, económico y presupuestario.

En este caso, las actividades sociales se reparten en la creación de 31.738 empleos directos e indirectos con su actividad, la contribución social mediante voluntarios y donaciones y la inversión en capital humano a través de la formación de sus colaboradores y programas de integración. Por otro lado, su impacto económico se debe a las compras realizadas a

proveedores nacionales de mercancías y servicios y a las inversiones en red de puntos de venta de la compañía. Y, en último lugar, la compañía tiene un gran impacto presupuestario gracias a las contribuciones fiscales a escala nacional, regional y local que ascienden a 347,1 millones de euros en 2020.

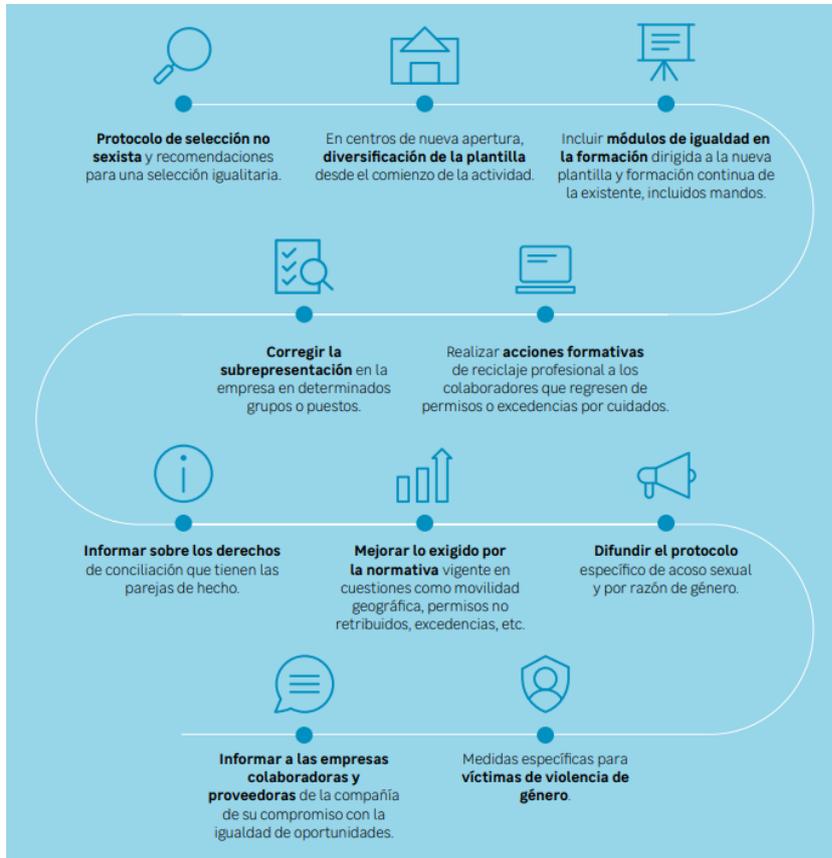
Si nos centramos en las medidas internas de Leroy Merlín, una de las prioridades de la compañía es prevenir los riesgos laborales y una de sus metas principales es alcanzar el objetivo de CERO accidentes. Para ello, la compañía ha realizado inversiones y programas para la formación de sus colaboradores. De igual forma, la Política de Salud, Bienestar y Prevención de la empresa establece la necesidad de integrar la prevención de riesgos en todas las áreas de la compañía. Asimismo, todas las tiendas cuentan con un comité de Seguridad y Salud. En cuanto a datos, 16.659 personas han sido formadas sobre los riesgos del puesto, lo que equivale a 40.479 horas de formación en prevención de riesgos laborales.

Otro de los aspectos a destacar de las políticas de la compañía, es su compromiso por la igualdad de oportunidades para garantizar el trato igualitario y el reflejo de la diversidad en la sociedad. Por ende, lleva a cabo diferentes acciones, por un lado, en el ámbito interno a través del desarrollo de su Plan de Igualdad y la Política de Discapacidad. Y, por otro lado, externamente, con acciones que impulsan el empleo joven y la integración de personas con discapacidad.

En cuanto al Plan de Igualdad, algunos de sus objetivos principales son fomentar la corresponsabilidad, facilitar la conciliación, la formación en igualdad y diversidad y los protocolos contra el acoso entre otros. Así, la compañía tiene muy presente el trato igualitario de sus empleados, es por eso por lo que Leroy Merlín confirma la igualdad retributiva entre hombres y mujeres, ya que la diferencia entre estos se sitúa en el año 2020 en el 0,9%, muy por debajo del límite legal del 25% que determina la discriminación salarial por género.

Asimismo, la siguiente figura recoge algunas de las medidas previstas del Plan de Igualdad de Leroy Merlin:

Figura 5. Plan de Igualdad de Leroy Merlin de 2020



Fuente: Leroy Merlin (2020)

Leroy Merlin también mantiene sus esfuerzos para impulsar el empleo de las personas con discapacidad. Los datos recogen que la compañía tiene en España 178 hombres y 128 mujeres en plantilla, es decir, un total de 306 colaboradores. Así, los colaboradores con discapacidad supusieron en 2020 el 2,14% del total de colaboradores. Además, la compañía celebró en el mes de diciembre de 2020 la Semana de las Discapacidad con motivo del Día de la Discapacidad, con un doble objetivo: normalizar la discapacidad e impulsar la contratación de personas de este colectivo.

Asimismo, Leroy Merlin hace una gran apuesta por la formación de jóvenes mediante prácticas y becas. Sin embargo, por culpa de la crisis sanitaria, estos esfuerzos se

redujeron drásticamente, de forma que ante los 1.476 alumnos que realizaron prácticas en la compañía en 2019, en el 2020 solo 240 nuevos alumnos pudieron realizar estas mismas prácticas. De todas maneras, el 21,5 % de los alumnos de 2019 se incorporaron a la plantilla tras las prácticas y un 16% de los alumnos en 2020.

La formación de la plantilla también supone una gran clave para la compañía. En este sentido, las horas medias de formación por empleado fueron de 15,3 lo que en total significan 227.384 horas de formación a cargo de la empresa. Además, Leroy Merlín apuesta por la especialización propia de sus colaboradores, por lo que, en el año 2020, desde enero a noviembre el porcentaje de empleados técnicos aumento del 20,45% al 58,41% aprovechando los meses de confinamiento, gracias a las sesiones formativas impartidas en el Campus online de la compañía.

Además, Leroy Merlín apuesta por el desarrollo profesional de sus colaboradores, ya que el 61% de los puestos de responsabilidad provienen de la promoción interna. Se establece a su vez, la retribución flexible con accesos a distintos beneficios como ticket restaurante, ticket guardería etc.

Por último, hay que tener en cuenta los datos sobre los colaboradores y su distribución. A este respecto, Leroy Merlín tiene siempre presente continuar creciendo. Por ello, la plantilla aumentó en más de 300 empleados de 2019 a 2020, con un total de 14.312 empleados a finales de año. De estos empleados, 7.213 son mujeres y 7.099 hombres, destacando la clara igualdad de género de la compañía.

Asimismo, la siguiente tabla recoge la distribución por edades de la plantilla, que demuestra el apoyo de la compañía por la contratación de los jóvenes:

Figura 6. Distribución de la plantilla de Leroy Merlin en 2020

**2020**

Edad		18-30	30-50	+ 50	Total
					
Plantilla	Hombres	1.658	4.790	651	7.099
	Mujeres	1.604	4.908	701	7.213
	<b>Total</b>	<b>3.262</b>	<b>9.698</b>	<b>1.352</b>	<b>14.312</b>
TOP 700	Hombres	20	495	77	592
	Mujeres	27	179	10	216
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>674</b>	<b>87</b>	<b>808</b>

Fuente: Leroy Merlin (2020)

De todas maneras, el mayor porcentaje de empleados se engloban en el rango de los 30 a 50 años, que puede reflejar la importancia del desarrollo profesional y la permanencia a la empresa que persigue Leroy Merlín. Sin embargo, el Top 700 comprende a todas las personas de la compañía que pertenecen al comité de dirección de tiendas y de los servicios centrales y si nos fijamos en la tabla anterior, el Top 700 está compuesto en mayor cantidad por hombres<sup>43</sup>. Esto refleja que, aunque las mujeres tengan mayor porcentaje de representación en la compañía, sigue existiendo un techo de cristal para que las mismas puedan ascender a puestos de mayor responsabilidad.

En definitiva, Leroy Merlín también es un claro ejemplo de compañía que apuesta por la RSC y contribuye a ella con un gran abanico de medidas hacia sus colaboradores. Podemos destacar las diversas acciones de formación que llevan a cabo en todas sus áreas de trabajo y la cantidad de empleo seguro y de calidad que crea para la sociedad.

<sup>43</sup> Informe de Sostenibilidad de Leroy Merlín 2020, disponible en: <https://corporativo.leroymerlin.es/documents/38162/0/Leroy+Merlin+informe+sostenibilidad+2020+digital.pdf/e361e64c-3df7-5db6-62b0-2f3eac4da0e?t=1623941192739>.

## **8. COMPARACIÓN DE LA RSC DE AMBAS**

Finalmente, debemos de comparar los planes e iniciativas de RSC de las dos compañías y conocer los principales focos de cada una y qué deberían mejorar hacia sus colaboradores y respecto a sus competidores. En primer lugar, cabe hacer mención del número de empleados que dispone cada compañía en España. Esta primera característica no tiene tanto que ver con la responsabilidad social, sin embargo, me parece importante destacar que Leroy Merlin tiene contratados a más 4.000 personas más que IKEA, lo que se traslada en un gran impacto social positivo para muchas familias españolas.

Una vez dicho esto, la primera de las propuestas de las compañías es la formación. En este caso, las dos tienen muy presente la importancia de la formación de sus colaboradores en el seno de sus organizaciones y llevan a cabo varias iniciativas para fomentar el desarrollo profesional y técnico de los mismos. IKEA tiene tres estrategias en marcha y Leroy Merlin tiene, entre otros, un campus online dedicado a la formación. Sin embargo, es Leroy Merlin quien dedica más esfuerzos a la formación de sus colaboradores, con una diferencia de más de 80.000 horas, lo que refleja una mayor preocupación por formar colaboradores más cualificados y con mayor probabilidad de promoción.

En segundo lugar, los riesgos laborales son comunes en estas empresas y, por ello, las compañías tienen presente seguir promoviendo la salud y seguridad en sus tiendas. Para ello, Leroy Merlin ha realizado inversiones y programas para la formación en este ámbito, además de integrar un comité de Seguridad y Salud y una política de prevención de riesgos en todas las tiendas. Por otro lado, IKEA va más allá, y aparte de programas de prevención, establece medidas novedosas para sus colaboradores como la contratación de un fisioterapeuta en todas las unidades de la compañía y también pone a su disposición apoyo psicológico y talleres de resiliencia. De esta manera, IKEA tiene en cuenta más aspectos importantes referentes a la salud de su plantilla que Leroy Merlin.

En tercer lugar, la remuneración es una característica crucial para las personas que trabajan para las empresas. En cambio, el informe de Leroy Merlin no recoge los datos sobre los salarios de sus colaboradores, por lo que solo podemos hacer referencia a los aportados por IKEA que están por encima del salario mínimo interprofesional establecido por ley.

También, hay que mencionar la lucha de ambas organizaciones por la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Las dos compañías superan la cuota de 2% de colaboradores con discapacidad por empresa marcada por la normativa con un 2,34% por parte de IKEA y Leroy Merlín con un 2,14%. Además, llevan a cabo programas y principios para fomentar la inclusión de este colectivo dentro de la organización de forma igualitaria.

Otros de los aspectos a comparar es la importancia que tienen las dos compañías por contribuir a la empleabilidad de los jóvenes y la permanencia de estos en la organización. A tal respecto, los colaboradores de entre 18 y 30 años de Leroy Merlín suponen el 22,79% de la plantilla y en el caso de IKEA, los menores de 25 suponen el 16,69%, lo que aumenta si añadimos los trabajadores entre 25 y 30 años. Estos números aumentan considerablemente si tenemos en cuenta los colaboradores mayores de 30 de ambas plantillas. Estos datos reflejan que las dos organizaciones ofrecen la oportunidad a los jóvenes de acceder a un puesto de trabajo y que, además, muchos de ellos consiguen desarrollar su vida profesional en ella, teniendo en cuenta que los contratos indefinidos son los que predominan en las dos compañías, ya que más del 75% pertenecen a esta modalidad.

Por último, una de las claves de la responsabilidad social en materia laboral es lograr la igualdad retributiva de todas personas que conforman la plantilla y, en este sentido, en particular, uno de las mayores preocupaciones a nivel nacional e internacional es que la remuneraciones sean iguales sin distinciones de sexo. Así, IKEA propuso llegar a la brecha "0" para el año 2020 entre hombres y mujeres, sin embargo, esta ronda el 6,5% en la empresa a finales de 2021. Este porcentaje baja hasta el 0,8% si nos referimos a los colaboradores que tienen el mismo puesto en la organización.

Por otro lado, Leroy Merlin se sitúa en el 0,9% de diferencia de retribución salarial entre géneros, casi de forma idéntica a IKEA. Por lo tanto, ambas compañías tienen presente lograr una igualdad completa dentro de sus plantillas y, además, se encuentran muy por debajo del límite legal del 25% que determina la discriminación salarial por género.

A pesar de esto, es importante destacar un dato negativo referente a Leroy Merlin, ya que la compañía tiene una baja representación de mujeres en puestos de dirección, en relación

con los datos mostrados en el año 2020. A tal respecto, de las 808 personas que conforman estos puestos solo el 26,73% son mujeres, a diferencia de IKEA, que se sitúa en el 49,3%, casi de forma completamente igualitaria. Esto demuestra que Leroy Merlin todavía debe realizar mayores esfuerzos en apostar por una igualdad real dentro de su organización.

En definitiva, las dos compañías tienen los mismos objetivos principales en relación con sus colaboradores y es una de sus metas mejorar la vida de todos los componentes de la plantilla y lograr un ambiente de trabajo seguro y sano, en el que todos tengan las mismas oportunidades y derechos. Además, cada vez luchan más por la inclusión y la formación propia para maximizar las opciones de las personas y sus capacidades.

De todas maneras, existen diferentes ámbitos en los que IKEA está un paso más allá que Leroy Merlin y sus esfuerzos por conseguir la igualdad real de todos los colaboradores son mayores. Sin embargo, Leroy Merlin aporta más trabajo y oportunidades en el panorama nacional, lo que beneficia a una gran parte de la población. Por lo tanto, ambas hacen un gran esfuerzo, aunque todavía tienen camino que recorrer en materia de RSC.

## CONCLUSIONES

En la actualidad, las políticas de RSC son un elemento imprescindible para las empresas con el objetivo de disminuir el impacto negativo de sus acciones sobre los derechos sociales, laborales y medioambientales. Además, son una fuente de ventaja competitiva para garantizar el éxito a largo plazo y suponen un valor añadido respecto a las demás organizaciones. Asimismo, generan beneficios tanto para la propia empresa como para la sociedad en su conjunto.

Entre los grupos de interés que se benefician de estas políticas, los trabajadores pueden considerarse los más importantes para la empresa, teniendo en cuenta que no solo estos reciben diversos beneficios por parte de la misma, sino que la propia empresa logra un activo que valora en mayor medida la organización y su pertenencia a la misma. Por lo tanto, las políticas de RSC tienen carácter voluntario, sin embargo, son numerosas las organizaciones que las han incorporado en su centro de estrategias y cada vez les otorgan mayor valor.

En cuanto a las instituciones, especialmente a nivel internacional, promueven cada vez más normativas e iniciativas con el objetivo de fomentar la implementación de la RSC en las organizaciones. En este sentido, la Unión Europea ha aportado iniciativas de gran importancia como el "Libro Verde" o la "Estrategia Renovada de la UE para 2011-2014", que han servido de guía a nivel nacional y europea y que establecen la necesidad de llevar a cabo acciones en el ámbito interno de las empresas con los trabajadores como eje principal.

Las acciones más destacadas llevadas a cabo por las empresas relacionadas con los empleados se centran en fomentar la seguridad laboral, mejorar la conciliación de la vida laboral y familiar, resolver problemas sociales o impulsar políticas de igualdad, entre otros. Todas estas medidas promueven el trabajo en equipo y, así, tanto las empresas como los empleados se vuelven más competitivos para el mundo laboral.

Las empresas están representadas en las mejores posiciones en los ratings internacionales en materia de RSC. Entre ellas, se encuentran las sedes españolas de IKEA y Leroy

Merlin, las cuales tienen un gran impacto en la economía española, al ofrecer empleo a una cantidad considerable de personas y proveedores nacionales.

Al analizar profundamente las políticas de RSC en materia interna de ambas compañías, podemos observar que tienen muchas iniciativas y proyectos a favor de sus colaboradores como planes de igualdad, estrategias de formación, proyectos innovadores sobre seguridad laboral y demás. Al mismo tiempo, ofrecen salarios justos y competitivos y promueven puestos a largo plazo para hacer sentir a los colaboradores parte fundamental de la compañía.

No obstante, tienen todavía un largo camino que recorrer en diferentes materias y las condiciones siempre pueden mejorarse, teniendo en cuenta los beneficios que obtienen estas grandes empresas cada año. Además, la igualdad retributiva debe ser real sin distinción de sexo, género u raza y todos tienen que poder tener las mismas oportunidades de ascenso, lo cual no se refleja en los datos sobre distribución por categoría profesional de Leroy Merlin.

Al mismo tiempo, las compañías deberían ser totalmente transparentes y recoger todos los datos referentes a sus colaboradores en las memorias de sostenibilidad anuales, ya que existen diferentes ámbitos como la retribución de los empleados de Leroy Merlin o las oportunidades de prácticas y becas por parte de IKEA que no han sido posible de comparar por falta de información. Es importante que las empresas no restringen estos datos, con el fin de que las personas puedan confiar plenamente en las acciones de estas.

Como reflexión final tener en cuenta que en materia de RSC las buenas intenciones no son válidas únicamente, sino que deben trasladarse a acciones reales. Las grandes empresas como IKEA y Leroy Merlin deben dar ejemplo y liderar a las demás hacia una sociedad responsable, consciente en derechos laborales y más justa. Por ello, sería interesante que las empresas de este calibre se aliaran para seguir avanzando en materia de responsabilidad social.

## BIBLIOGRAFÍA

APARICIO, J. Y VALDÉS, B, "Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas. Un análisis europeo comparado", Cuadernos de Relaciones Laborales 27, Ciudad Real, 25 de agosto de 2009, pp. 53-75.

ARRIETA HERAS, B y DE LA CRUZ, C, "La dimensión ética de la responsabilidad social", Universidad de Deusto, Bilbao 2005, pp. 40 y ss.

BARRIO FRAILE, Estrella, "La gestión de la responsabilidad social corporativa. El caso Unilever España", Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona 2016, p. 52.

CARROL, A.B, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons 34 (4), Julio 1991, pp. 39-48.

CARROLL, A. B, "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". Academy of Management Review 4, Universidad de Georgia, Octubre 1979, pp. 497-505.

DE LA CUESTA GONZALEZ, M. y MUÑOZ TORRES, M.J, "La RSC: Una nueva forma de gestión. Introducción a la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa", La Coruña 2010, pp. 37-38.

GALAN ZACO, J.I y SÁENZ DE MIERA, A, "Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI", Ediciones Universidad Salamanca, 2012.

GARCÍA MARTÍNEZ, G. "La responsabilidad social cooperativa: Antecedentes y situación actual", Universidad Politécnica de Valencia, 22 y 23 de mayo de 2003, p.2.

GIL SANCHEZ, G, "Responsabilidad social corporativa: revisión crítica de una noción empresarial", Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), Madrid, 2018, p. 138.

GONZÁLEZ, J.V, "Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI" en VV.AA: "Fundamentos de la Responsabilidad Social Corporativa, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca, 2012, pp. 105-107.

HANDY, C, "El espíritu hambriento", Editorial Ediciones Apostrofe, Barcelona 1998.

HERRANZ, J.M, "La comunicación de la responsabilidad social: una forma de participación ciudadana. Sociedad y Utopía", *Revista de Ciencias Sociales* 35, junio de 2010, pp. 201-218.

IKEA: Informe no financiero IKEA Ibérica, S.A. de 2021, disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/files/pdf/d4/de/d4de5c01/informe-no-financiero-fy21.pdf>.

Informe de Sostenibilidad de Leroy Merlin 2020, disponible en: [https://corporativo.leroymerlin.es/documents/38162/0/Leroy+Merlin\\_informe+sostenibilidad\\_2020\\_digital.pdf/e361e64c-3df7-5db6-62b0-2f3eaec4da0e?t=1623941192739](https://corporativo.leroymerlin.es/documents/38162/0/Leroy+Merlin_informe+sostenibilidad_2020_digital.pdf/e361e64c-3df7-5db6-62b0-2f3eaec4da0e?t=1623941192739).

LOZANO, J.M, “*Ética y Empresa*”, Editorial Trotta, Madrid, Octubre 1999.

MARINO MONEVA, J, “*Responsabilidad social corporativa en VV.AA, “¿Es la responsabilidad social corporativa rentable para la empresa?”*”, Ediciones Gráficas Rey SL, Barcelona, 2007, p.57.

MOZAS MORAL, A, “*La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas*”, *Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 103, Madrid, pp. 80-82.

MUGARRA ELORRIAGA, A, “*Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas*”, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm.39, Noviembre 2001, pp. 25-50.

PÉREZ CARRILLO, E.F, “*Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*”, Barcelona, Marcial Pons, 2009, pp. 39 y ss.

SALINAS RAMOS, F, “*Responsabilidad social de las empresas y balance social*” en *VV.AA: Pacto Mundial*, Publicaciones Universidad Católica de Ávila, Ávila, Noviembre 2003, pp. 165 y ss.

SERVER IZQUIERDO, RICARDO J.; y CAPO VICEDO, J, “*La responsabilidad social empresarial en un contexto de crisis. Repercusión de las cooperativas sociales*”, Ciriec-España, revista de economía pública, social y cooperativa, 2009.

## WEBGRAFIA.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, "Responsabilidad social corporativa interna. Delimitación conceptual e información", Documentación nº10, Septiembre 2016, pp. 21-22, disponible en: <https://aeca.es/old/tienda/rs10.pdf>.

COPADE, "Guía de Responsabilidad Social y Ambiental en el sector forestal", 2011, disponible en: <https://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2011/12/Gu%C3%ADa-de-la-Responsabilidad-Social-y-Ambiental-en-el-sector-forestal.pdf>.

Comisión Europea, "Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas", 25 de octubre de 2010, disponible: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=celex%3A52011DC0681>.

Comisión de las Comunidades Europeas, "*Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*", Bruselas, 18 de julio de 2001, p. 7, disponible en: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf).

Confederación Española de Empresarios de la Madera, "Guía para la promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas Españolas de la madera y el Mueble", 2006.

Definición según "Foro de Expertos en RSE, liderado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales", constituido el 17 de marzo de 2005, disponible en: [https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro\\_expertos/INFORME\\_FOROEXPERTOS\\_RSE.pdf](https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf).

Development Leader Health & Wellbeing, IKEA, disponible en: <https://jobs.smartrecruiters.com/InterIKEAGroup/74399818655192-development-leader-health-wellbeing-ikea-almhult-ab>

IKEA en cifras, disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/campaigns/ikea-en-cifras-pub9d3284ef>.

IKEA: Informe no financiero IKEA Ibérica, S.A. de 2021, disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/files/pdf/d4/de/d4de5c01/informe-no-financiero-fy21.pdf>.

Informe de Sostenibilidad de Leroy Merlin 2020, disponible en: [https://corporativo.leroymerlin.es/documents/38162/0/Leroy+Merlin\\_informe+sostenibilidad\\_2020\\_digital.pdf/e361e64c-3df7-5db6-62b0-2f3eaec4da0e?t=1623941192739](https://corporativo.leroymerlin.es/documents/38162/0/Leroy+Merlin_informe+sostenibilidad_2020_digital.pdf/e361e64c-3df7-5db6-62b0-2f3eaec4da0e?t=1623941192739).

La cadena de valor de IKEA, disponible en: <https://about.ikea.com/en/about-us/the-ikea-value-chain>.

Junta de Galicia, Consejería de Trabajo y Bienestar, "Guía sectorial de buenas prácticas para la implantación de actuaciones en materia de RSE en la cadena de valor de la madera de Galicia, 2014, disponible en: [http://clustermadeira.com/wp-content/uploads/2012/06/GUIA\\_RSE\\_MADERA-CAST-definitiva.pdf](http://clustermadeira.com/wp-content/uploads/2012/06/GUIA_RSE_MADERA-CAST-definitiva.pdf).

Ministerio de empleo y seguridad social: Estrategia española de responsabilidad, Madrid 2014, disponible en: <https://www.mites.gob.es/ficheros/rse/documentos/eerse/EERSE-Castellano-web.pdf>.

Ministerio para la transición ecológica: PNACC 2021-2030, Madrid 2020, disponible en: [https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/impactos-vulnerabilidad-y-adaptacion/pnacc-2021-2030\\_tcm30-512163.pdf](https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/impactos-vulnerabilidad-y-adaptacion/pnacc-2021-2030_tcm30-512163.pdf).

OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, "Qué es RSC", disponible en: <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>.

Organización Internacional del Trabajo, "La OIT y la responsabilidad social de la empresa", 9 de julio de 2010, disponible en: [https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_142694/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_142694/lang--es/index.htm).

Pacto Mundial de las Naciones Unidas de 26 de julio del 2000, disponible en: <https://www.pactomundial.org/>.

SGS TECNOS, S.A, "Estudio para la implementación de la responsabilidad social empresarial interna en el ámbito de la seguridad y salud laboral del sector de la madera y el mueble", 2011, disponible en: <http://asmadera.com/wp-content/uploads/2014/11/manual-rse.pdf>.

Sobre IKEA, Quiénes somos, disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/about-us/>.

Sobre nosotros Leroy Merlin, disponible en: <https://corporativo.leroymerlin.es/nosotros>.