

Grado Universitario en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Facultad de Ciencias del Trabajo
Universidad de León
Curso 2016/2017

**RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA: EL CASO DE IKEA**

**CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY: THE CASE OF IKEA**

Realizado por la alumna Dña. Lourdes Ochoa Gómez.

Tutorizado por el Profesor D. Jesús Álvarez Santos y por la Profesora Dña. Cristina Herreras Alonso.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN.....	4
2. INTRODUCCIÓN.....	5
3. OBJETIVOS.....	6
4. METODOLOGÍA.....	7
5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	8
5.1. Origen.....	8
5.2. Concepto.....	9
5.3. Principios.....	11
5.3.1. Principios del Pacto Mundial.....	11
5.3.2. Principios en la norma ISO 26000.....	12
5.4. Grupos de interés o stakeholders.....	16
6. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA.....	18
6.1. Beneficios para la empresa.....	22
6.2. Críticas.....	23
6.3. Errores y costes de implantación.....	24
6.4. Dimensiones.....	25
6.4.1. Dimensión interna.....	26
6.4.2. Dimensión externa.....	27
7. LA REONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN IKEA.....	28
7.1. ¿Por qué IKEA?.....	29
7.2. IKEA: Origen y evolución.....	29
7.3. Misión, visión y valores.....	31
7.4. IKEA en cifras.....	32
7.5. La RSC en IKEA.....	34
7.5.1. IWAY Standard.....	34
7.5.2. People & Planet Positive: Estrategia de sostenibilidad 2020.....	37
7.5.3. Fundación IKEA.....	42
7.5.3.1. Soft Toys for Education	42
7.5.3.2. Brighter Lives for Refugees.....	43

7.5.3.3. Let's Play for Change.....	43
8. CONCLUSIONES.....	45
9. REFERENCIAS.....	47

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1: Principios del Pacto Mundial	12
Tabla 2: Comparativa entre los principios del Pacto Mundial y de la ISO 26000.....	15
Tabla 3: Dimensiones de la RSC.....	26
Tabla 4: Resumen datos económicos.....	33
Tabla 5: Pilares de la RSC en IKEA.....	34
Tabla 6: Requisitos obligatorios del Código IWAY.....	35
Tabla 7: Resumen indicadores de sostenibilidad.....	40
Tabla 8: Resumen indicadores de personas.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1: Modelo de los stakeholders.....	16
Figura 2: Stakeholders: niveles.....	17
Figura 3: Principios básicos del Plan de Igualdad de IKEA.....	41

ÍNDICE DE GRÁFICAS.

Gráfica 1: Actitud de los consumidores hacia la RSC.....	18
Gráfica 2: Principales causas por las que el consumidor dejaría de comprar (1).....	19
Gráfica 3: Principales causas por las que el consumidor dejaría de comprar (2).....	20
Gráfica 4: Dimensiones que los consumidores creen que potenciarse.....	20
Gráfica 5: Atributos de la RSC.....	21
Gráfica 6: Firmantes del Pacto Mundial.....	22
Gráfica 7: Ventas totales por región y país.....	23
Gráfica 8: Pago de impuestos.....	33

1. RESUMEN

El presente trabajo fin de grado tiene como objetivo analizar las prácticas de responsabilidad social corporativa llevadas a cabo por una de las multinacionales más conocidas a nivel internacional, IKEA.

Para poder alcanzar tal objetivo, en primer lugar se lleva a cabo una revisión bibliográfica de los aspectos más teóricos de la RSC. Concretamente se analiza su origen, evolución y principios lo que va a permitir establecer una idea clara del concepto de RSC.

En un segundo lugar, se estudian los aspectos más relevantes que las empresas han de tener en cuenta a la hora de desarrollar prácticas de RSC como los beneficios que reporta, las dimensiones en que puede actuarse, los grupos de interés o actores afectados o los errores y costes más comunes.

Por último y con el objetivo de conocer cómo se pone en práctica la RSC en la empresa, se analizan las prácticas más relevantes llevadas a cabo por la multinacional del mueble sueco IKEA.

Palabras clave: RSC, IKEA, stakeholders, dimensiones, iniciativas, programas.

ABSTRACT

The aim of this final degree's project is to analyse the corporate social responsibility practices carried out by one of the most well-known multinationals, IKEA.

In order to achieve this goal, first of all, a biographical review of the most theoretical aspects has been realized. Specifically the origin, evolution and the values which will allow to establish a clear vision of CSR's concept.

Secondly, we study the most relevant aspects that companies must take into account in order to develop CRS practices like the benefits its reports, the dimensions in which actions can be taken, the affected stakeholders or the most common mistakes and costs.

Finally, and with the main objective of knowing how CSR is put into practice, we are going to analyse the main CSR practices from the Swedish furniture multinational IKEA.

Keywords: CSR, IKEA, stakeholders, dimensions, initiatives, programs.

2. INTRODUCCIÓN.

Actualmente, las prácticas y acciones que las empresas llevan a cabo son especialmente analizadas desde los medios de comunicación. Esto se debe a una serie de razones entre las que destaca por un lado, la aparición de diferentes escándalos respecto a las prácticas y condiciones con que determinadas empresas – a veces mundialmente conocidas – actúan o han actuado en determinados momentos y/o lugares, y, por otro lado, a la creciente concienciación social sobre determinadas preocupaciones de índole social, laboral, económica y medioambiental.

Si bien es verdad que el concepto de RSC se viene utilizando desde hace décadas, no es menos cierto que es en este contexto donde adquiere una mayor relevancia. Esta nueva situación hace que aquellas empresas que quieran ser líderes en sus respectivos mercados deban llevar a cabo esfuerzos no sólo en el ámbito económico buscando los mayores niveles de rentabilidad posibles, sino en otros ámbitos como el social y medioambiental debiendo hacerse eco de las pretensiones del resto de actores sociales que, bien directamente o indirectamente, inciden en la actividad de la empresa actuando así en consonancia, siendo el desarrollo y la puesta en marcha de políticas y prácticas de RSC la respuesta a las necesidades que la sociedad cada día más demanda a las empresas.

La RSC además, adquiere mayor relevancia en un contexto de larga crisis económica, donde determinadas prácticas socialmente reprochables se han llevado a cabo de forma sistemática como procesos de deslocalización y subcontratación, utilización abusiva de determinadas modalidades contractuales, despidos cuestionables etc. En este sentido, algunas empresas utilizan la RSC como un mero mecanismo de limpieza o lavado de imagen tras un escándalo o mala praxis, sin embargo, la RSC va más allá, se trata de que, al igual que ocurre con la sociedad, las empresas tomen conciencia de los aspectos sociales y medioambientales contribuyendo a mejorar el bienestar general.

En este sentido, diversos estudios demuestran que los consumidores cada vez más, a la hora de elegir un producto o servicio, tienen en cuenta aspectos como la imagen y actuación de la empresa. Las prácticas socialmente responsables no sólo van a procurar una buena imagen a la empresa, sino que además van a permitir aumentar el valor añadido de los productos y servicios aumentando por lo tanto los resultados estrictamente económicos y, finalmente y más importante, van a contribuir a generar un marco de

convivencia social, económico y ambiental favorable para las generaciones presentes y futuras.

Respecto a porqué IKEA a la hora de ilustrar las prácticas de RSC de una empresa en concreto, se decide optar por esta multinacional por diferentes motivos.

En primer lugar, porque se trata de una empresa conocida a nivel mundial que apuesta por la innovación constante en el marco de una estrategia de bajos precios.

En segundo lugar, porque es una empresa que en el ámbito de la RSC es conocida por sus políticas – de hecho aparecen en manuales y en otros medios dedicados a la RSC como ejemplo de prácticas innovadoras en esta materia– y, en tercer lugar, porque en su web pueden encontrarse de forma pública todos los informes necesarios para realizar un estudio de su política de RSC y más concretamente, los informes estratégicos, el código de conducta, indicadores de resultados, información de su fundación y el plan de igualdad entre otros.

3. OBJETIVOS.

El objetivo principal del presente Trabajo Fin de Grado es el estudio de un caso concreto de implantación de prácticas de responsabilidad social corporativa en la empresa, concretamente, en la multinacional del mueble sueco, IKEA.

Con el propósito de alcanzar este objetivo principal, se establecen una serie de objetivos específicos:

A nivel estrictamente teórico se realiza una revisión del origen y concepto de la RSC, para ello se analizan las diferentes teorías y perspectivas que diversos autores han presentado a lo largo del tiempo haciendo especialmente hincapié, en aquellas que resultan más relevantes para el objetivo principal del trabajo como es el caso del modelo teórico de los stakeholders de Freeman. Por otro lado, y debido especialmente a la dificultad de establecer una definición clara y concisa del concepto de RSC, se analizan los principios de la RSC propuestos por diferentes organismos reconocidos internacionalmente.

Seguidamente, y con el propósito de acercar la RSC al ámbito de la empresa, se realiza una revisión teórica sobre aspectos tales como los beneficios que reporta para la empresa,

las críticas que puede suscitar un mal planteamiento y puesta en práctica de políticas de RSC y por último las dimensiones en que esta puede actuar.

Finalmente, y con el objetivo de observar y analizar las prácticas de RSC en un ejemplo concreto, se estudian los diferentes ámbitos de actuación que IKEA lleva a cabo para aplicar una estrategia de RSC global y que incide en diferentes actores como son los clientes, proveedores, trabajadores y las comunidades locales.

4. METODOLOGÍA.

Con la finalidad de conseguir alcanzar el objetivo general y específicos planteados con anterioridad se va a seguir la siguiente metodología:

En primer lugar, una revisión bibliográfica de la literatura existente sobre responsabilidad social corporativa recogida en manuales, libros, revistas científicas y académicas. La revisión de la bibliografía supone la metodología principal del capítulo primero “La responsabilidad social corporativa” y segundo “La responsabilidad social en la empresa”.

En segundo lugar, información estadística de fuentes secundarias; concretamente de dos estudios, uno realizado por PricewaterhouseCoopers y un segundo estudio realizado por Forética para desarrollar el capítulo segundo: “La responsabilidad social en la empresa” y concretamente la visión que los consumidores tienen sobre las prácticas empresariales y la importancia que dan a estas a la hora de adquirir un producto o servicio.

Por último, en el capítulo tercero se analiza un caso concreto que permita ilustrar prácticas reales de RSC, para ello se analizan las políticas llevadas a cabo por IKEA. La elección de esta empresa se ha realizado teniendo en cuenta la variedad de prácticas que desarrolla siendo estas especialmente innovadoras y debido a que los datos y resultados son públicos. La metodología utilizada para este capítulo se basa en analizar los diversos informes elaborados por la empresa: informes de su fundación, el código de conducta IWAY propio de la compañía y por último el Plan de Igualdad.

En resumen, la metodología del presente trabajo utiliza fuentes secundarias basadas en el análisis de literatura existente, estudios estadísticos realizados por organismos reconocidos y estudio de informes y demás documentación interna de IKEA.

5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

5.1. ORIGEN.

No existe un claro consenso entre los autores y especialistas a la hora de establecer un origen de la responsabilidad social corporativa (RSC en adelante). Algunos autores como Navarro (2012), defienden que los antecedentes históricos de la RSC se remontan a varios siglos pasados, en los propios orígenes de las organizaciones. El autor destaca que algunos empresarios como Robert Owen, conmovidos por el impacto negativo a nivel social de la Revolución Industrial, crearon una importante comunidad industrial donde la cooperación y el apoyo mutuo eran norma. Este empresario introdujo diversas medidas de bienestar entre las que destacan sanidad y educación públicas, erradicación del trabajo infantil y eliminación de condiciones laborales más penosas. Siguiendo esta idea, Freeman y Liedtka (1991), destacan que las contribuciones de las organizaciones para la sociedad empezaron por propia iniciativa de los empresarios, de forma paternalista y fundamentada en los principios cristianos.

Otros autores como Carrol (1999), destacan que, aunque pueden verse ideas sobre RSC desde hace siglos, el término no comienza a aparecer en la literatura económica y de negocios hasta los años 30 y 40 materializándose formalmente en los años 50. Son numerosos los autores, tal y como señalan Garriga y Melé (2004), los que establecen igualmente el origen formal de la Responsabilidad Social Corporativa en los años 50, concretamente en la obra de 1953 “*Social Responsibilities of the Businessman*” de Howard R. Bowen. La obra de Bowen (1953), define como idea básica, que los negocios, como centros de poder y decisión, influyen en la población de forma importante por lo que se hace necesario que las políticas, decisiones y líneas de acción de las empresas sean deseables no sólo en términos económicos sino además en términos sociales.

A pesar de todo, la idea predominante en la época era que el objetivo único de las empresas era la maximización del beneficio; no siendo realmente hasta los años 70 cuando los economistas comienzan a mostrar un interés serio en materia de responsabilidad social y a discutir y rebatir de forma generalizada la idea imperante de que la maximización del beneficio económico es el único objetivo de las empresas.

El debate surge en parte por las ideas de economistas como Milton Friedman que sostenían la idea de que las empresas como instituciones económicas sólo debían centrarse en la esfera económica. En este sentido, para Friedman la única responsabilidad

de las empresas hacia la sociedad es la maximización de los beneficios de los accionistas; de hecho, el autor iba más allá en su argumentación apoyando que las empresas tienen mayor probabilidad de sobrevivir si su único objetivo es la maximización del beneficio debiendo ser los gobiernos e instituciones públicas los encargados de los asuntos sociales. Sin embargo, autores como Jules Backman (Moura-Leitte y Padget, 2014), contradecían la idea predominante afirmando que la responsabilidad social aportaba a la empresa objetivos y motivaciones que afectaban positivamente a los resultados económicos.

Ya en la década de los 80 Freeman (2010), establece las bases de una de las teorías más relevantes en el campo de la RSC, la teoría de los stakeholders o de los grupos de interés, en la que defiende la idea de que existen individuos y grupos que afectan o pueden verse afectados por la actividad de la empresa para el logro de su misión¹. Esta teoría introduce una nueva visión; las empresas ya no sólo tienen que tener en cuenta a sus accionistas sino a otros grupos de interés.

A partir de los años 90 la RSC adquiere su máximo auge como consecuencia de fenómenos como la globalización, la creciente preocupación medioambiental o la concienciación ciudadana ante escándalos como el de Nike² o Shell³. Es también en esta época cuando se comienza a hablar de la relación estrecha entre la RSC y los resultados financieros y a considerar que las empresas pueden obtener mejores resultados financieros por ser y hacer el bien (Lee, 2008). Por último cabe destacar que durante esa década, diversos organismos internacionales como la ONU, la OCDE, la OIT o la Comisión Europea comienzan a promover la creación de códigos de conducta, directrices, normas y demás instrumentos para promover la implantación de la RSC como una estrategia empresarial más.

5.2. CONCEPTO.

A pesar de que en la actualidad la RSC es una práctica totalmente extendida, son muchos los autores e investigadores los que sostienen que resulta complicado ofrecer una

¹ “*Organizations have stakeholders. That is, there are groups and individuals who can affect, or are affected by, the achievement of an organization’s mission*” (Freeman, 2010, 52).

² Se descubrió que Nike utilizaba niños de 11 años en su fábrica de Malasia como mano de obra para la fabricación de un conocido modelo de zapatillas lo que originó un gran escándalo en la época.

³ En el año 1995 nueve activistas ogonis en Nigeria fueron condenados a muerte por el Gobierno del país por manifestarse contra las extracciones petroleras en el Delta del Níger.

definición precisa y consensuada del término (Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013); de hecho, Votaw (1972) ya sostenía que la RSC, significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo. En la actualidad, algunos autores como Van Marrewijk (2003), señalan que una definición de RSC que abarcara todas sus características sería demasiado extensa y dispersa, por ello, autores como Garriga y Melé (2004), han optado por desarrollar una tipología de cuatro enfoques diferenciados entorno al concepto de RSC. En el primero de ellos denominado enfoque instrumental, se encontrarían todos aquellos autores que defienden que la RSC es un instrumento para lograr ventajas competitivas que permitan buenos resultados económicos. En segundo lugar, el enfoque político, hace referencia al poder de las empresas en la sociedad y el uso que hacen de ese poder en el ámbito político. En tercer lugar, el enfoque integrador en el que las empresas tratan de captar, identificar y dar respuesta a las demandas sociales, y en cuarto y último lugar, el enfoque ético que hace referencia a las responsabilidades éticas de las empresas para con la sociedad.

No obstante, a pesar de la complejidad para definir el concepto de RSC, existen una serie de definiciones conocidas y aceptadas que a continuación pasan a mostrarse y a analizarse con el fin de acercarse más al concepto.

El Libro Verde de la CE (2001), define la RSC como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”*.

La OIT (2017), la define 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 internos como en su relación con los demás actores”*.

Por su parte el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2017), la define como *“una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medio ambiente y sobre la sociedad en general”*.

Analizando estas tres definiciones pueden observarse elementos en común. En primer lugar, se observa que se trata de una práctica empresarial voluntaria. En las tres definiciones se defiende la idea de la RSC, no como una forma de aumentar los beneficios empresariales, sino como una forma de contribuir a la sociedad. En este sentido, todas las

definiciones se alejan de las concepciones de la RSC como forma de maximización del beneficio, concepciones que como se analizó con anterioridad pertenecerían al enfoque instrumental de Garriga y Melé (2004). Por último en las tres se hace referencia a diferentes actores o stakeholders que influyen y se ven influidos por la actividad empresarial.

Cabe destacar, que en muchas ocasiones puede confundirse RSC con otras prácticas empresariales. En este sentido, Argandoña (2012), realiza las siguientes diferenciaciones: la RSC, no es un conjunto de responsabilidades añadidas a la actividad de la empresa, sino que esas responsabilidades resultan de la actividad de la empresa. La RSC no es tampoco filantropía o acción social, si bien, pueden formar parte de las responsabilidades o de los propietarios. La RSC no se reduce a una técnica de gestión, o a un conjunto de prácticas o herramientas. La RSC no es un modelo abstracto propuesto por estudiosos o técnicos sino que surge del contexto de cada empresa y de la situación en la que se encuentra en cada momento.

5.3. PRINCIPIOS.

Tras el estudio de los antecedentes y del concepto de RSC, es interesante analizar cuáles son los principios en los cuales se basa.

Son numerosos los organismos e instituciones que han propuesto una serie de principios de la RSC con el objetivo de intentar aclarar el concepto y fines de la misma. A continuación se presentan como ejemplo dos de los modelos más relevantes y aceptados a nivel internacional: Los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los principios recogidos en la norma ISO 26000.

5.3.1. Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

El Pacto Mundial o Global Compact, es una idea promovida por el ex secretario general de Naciones Unidas, Kofi Annan, durante la Cumbre Económica Mundial de Davos (1999), en virtud de la cual las empresas adscritas voluntariamente se comprometen a seguir diez principios básicos de contenido ético.

Su objetivo principal es fomentar la colaboración de las empresas con la sociedad y crear un mercado mundial más equitativo; es por lo tanto, un instrumento de libre adscripción

por parte de empresas, organizaciones laborales y civiles, que descansa en el compromiso de implantación de diez principios (Navarro, 2012).

Los principios se centran en cuatro áreas: derechos humanos, ámbito laboral, medio ambiente y anticorrupción. Estos son:

Tabla 1: Principios del Pacto Mundial.

DERECHOS HUMANOS	<p>Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales internacionalmente reconocidos dentro de su ámbito de influencia.</p> <p>Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.</p>
NORMAS LABORALES	<p>Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.</p> <p>Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.</p> <p>Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.</p> <p>Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.</p>
MEDIO AMBIENTE	<p>Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.</p> <p>Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.</p> <p>Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.</p>
ANTICORRUPCIÓN	<p>Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.</p>

Fuente: pactomundial.org

El Pacto mundial cuenta con más de 13.000 empresas de más de 145 países, siendo la mayor iniciativa de RSC voluntaria en el mundo.

Según el informe anual sobre Reporting 2016 (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2016), España cuenta con 2517 entidades adheridas al pacto mundial, siendo uno de los países líderes en número de participantes.

5.3.2. Principios en la norma ISO 26000.

La norma ISO 26000 nace el 1 de noviembre de 2010 bajo el título “*Guía de responsabilidad social*” (Argandoña e Isea, 2011). Esta norma establece una serie de directrices sobre los principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social y sobre cómo pueden ponerlos en práctica las organizaciones.

La guía se dirige a todo tipo de organizaciones, privadas, públicas y no gubernamentales, independientemente de su tamaño, sector económico o ubicación geográfica. Su objetivo principal es armonizar los criterios de responsabilidad social para que las empresas interesadas en incluir la RSC en su actividad puedan contar con un estándar universalmente consensuado para tal propósito.

Argandoña e Isea (2011), señalan que si bien antes de la publicación de la ISO 26000 ya existía una amplia gama de códigos de responsabilidad social, la mayor parte se enfocaban hacia un determinado tipo de organización y/o sector. El valor añadido de la ISO 26000 es, que por primera vez, se logra establecer un consenso global en torno a:

1) Qué principios, materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social deberían ser tenidos en cuenta por cualquier organización.

2) Qué debería hacer la organización para poner en práctica la RSC. En este sentido, la ISO 26000 logra sintetizar una gran diversidad de criterios en una sola norma internacional, coherente y al alcance de todos.

La norma ISO 26000 no pretende dar una lista definitiva y cerrada de principios de RSC, sino que aconseja adoptar, como mínimo, siete, a fin de facilitar la integración de la RSC en toda la organización. La importancia de estos principios es la misma, no teniendo prioridad unos sobre otros.

Argandoña e Isea (2011), realizan una exposición de dichos principios atendiendo a las sugerencias propuestas por la ISO 26000:

1. Rendición de cuentas: La norma sugiere que las organizaciones rindan cuentas por los impactos económicos, sociales y ambientales de su actuación asumiendo responsabilidades por los impactos negativos y el compromiso para adoptar medidas de reparación y superación de los mismos. La guía invita además a que las organizaciones acepten el escrutinio público de sus actividades y respondan al mismo.

2. Transparencia: La transparencia es uno de los principios más extendidos y aceptados de la RSC. La norma aconseja a las organizaciones ser transparentes en las actividades

que desarrolla y que tienen impacto en la sociedad y en el medio ambiente. En este sentido, se sugiere que la organización suministre la información que le sea requerida de forma clara y accesible.

3. Comportamiento ético: La norma ISO señala que, para tener un impacto realmente positivo en el desarrollo sostenible, las organizaciones deberían regirse por los principios de honestidad, equidad e integridad y no únicamente por principios que tienen como finalidad el logro del máximo beneficio económico.

4. Respeto a los intereses de las partes interesadas: La guía sostiene que las organizaciones deberían atender y respetar los requerimientos de las partes interesadas, es decir, de los grupos de interés. Se ha de tener en cuenta que, aunque los objetivos de la empresa se circunscriban a los intereses de los propietarios, no se debe olvidar que existe un conjunto de actores que, aun no formando parte de la empresa, tienen necesidades e intereses legítimos que pueden verse afectados por las acciones y actividades de la empresa.

5. Respeto al principio de legalidad: Dicho principio pasa por reconocer que ningún individuo u organización puede actuar fuera de la ley. En relación con la RSC, el respeto al principio de legalidad, significa que la organización debe respetar y cumplir las leyes y regulaciones aplicables debiendo tomar las medidas necesarias para cumplir con la legislación vigente en cada momento en materia de RSC.

6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento. La ISO 26000 invita a respetar la normativa internacional de comportamiento aun cuando la normativa nacional a la que esté sujeta la organización no contemple lo establecido en materia social y medio ambiental en la normativa internacional.

7. Respeto a los derechos humanos. La guía apunta a que las organizaciones deben respetar los derechos humanos, reconociendo además su importancia y universalidad, es decir, que estos derechos son aplicables a todos los individuos independientemente de su país o cultura. Señala además, que en el caso de que los derechos humanos no sean garantizados en su ámbito de actuación, ya sea por un vacío legal o por prácticas inadecuadas, la organización debería hacer todo lo que esté a su alcance para respetar y proteger los derechos.

Si se realiza una comparativa entre los principios establecidos en el del Pacto Mundial y en la norma ISO 26000, se puede destacar que ambas iniciativas defienden los mismos

principios aunque estos se presenten organizados de diferente forma. Así por ejemplo, si se observa la tabla 2, se puede comprobar que los principios uno y dos del Pacto Mundial están estrechamente ligados con los principios seis y siete de la ISO 26000 haciendo referencia ambos a la necesidad de cumplir con los derechos humanos. Lo mismo ocurre con el principio diez del Pacto Mundial sobre lucha contra la corrupción y los principios uno y dos de la ISO 26000 sobre rendición de cuentas y transparencia.

La diferencia más llamativa entre ambas propuestas radica en que, mientras que los principios del Pacto Mundial se subdividen en cuatro áreas claramente diferenciadas (derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción) y los principios están expresados de forma clara e inequívoca, los principios en la guía ISO 26000 recogen en esencia las mismas ideas del Pacto Mundial pero sin especificar las áreas de actuación por separado ni incidiendo en su cometido, lo que hace que puedan parecer más vagos en su definición general.

Tabla 2: Comparativa entre los Principios del Pacto Mundial y de la ISO 26000

Principios Pacto Mundial	Principios ISO 26000
<p>Principio 1: apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales internacionalmente reconocidos dentro de su ámbito de influencia.</p> <p>Principio 2: asegurarse de que las empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.</p> <p>Principio 3: apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.</p> <p>Principio 4: apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.</p> <p>Principio 5: apoyar la erradicación del trabajo infantil.</p> <p>Principio 6: apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.</p> <p>Principio 7: mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.</p> <p>Principio 8: fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rendición de cuentas. 2. Transparencia. 3. Comportamiento ético. 4. Respeto a los intereses de las partes interesadas. 5. Respeto al principio de legalidad. 6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento.

Principio 9: favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Principio 10: trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

7. Respeto a los derechos humanos.

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Grupos de interés o stakeholders.

Una de las teorías más importantes de la RSC es la Teoría de los Grupos de Interés o Stakeholders. Este modelo, como ya se apuntó en la revisión sobre el desarrollo de la RSC, surge en la década de los 80 y se debe principalmente a Edward Freeman.

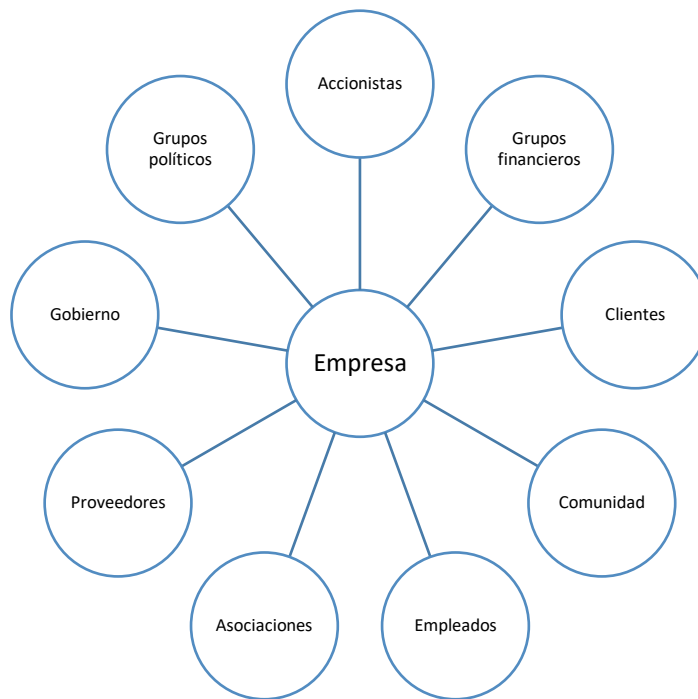
La teoría explica que las empresas no sólo tienen que satisfacer a sus accionistas sino también a los colectivos que pueden afectar o ser afectados y sin los cuales la empresa dejaría de existir (García del Junco, Palacios y Espasadín, 2014).

Existen diversas definiciones de stakeholders, pero básicamente, se definen desde una perspectiva amplia como cualquier persona, grupo o entidad que tiene un interés directo o indirecto con o sobre la organización.

Tal y como afirma González (2007), una empresa que quiere gestionar su responsabilidad, debe tener presente que esta requiere de diálogo con todos sus stakeholders tratando de averiguar los intereses y valores comunes entre todos ellos y aquellos intereses individuales de cada grupo.

Para acercarse más a esta teoría, es necesario conocer cuáles son los grupos de interés. Siguiendo el esquema realizado por Freeman (2010), se presenta a continuación el modelo gráfico de los stakeholders:

Figura 1: Modelo de los Stakeholders.

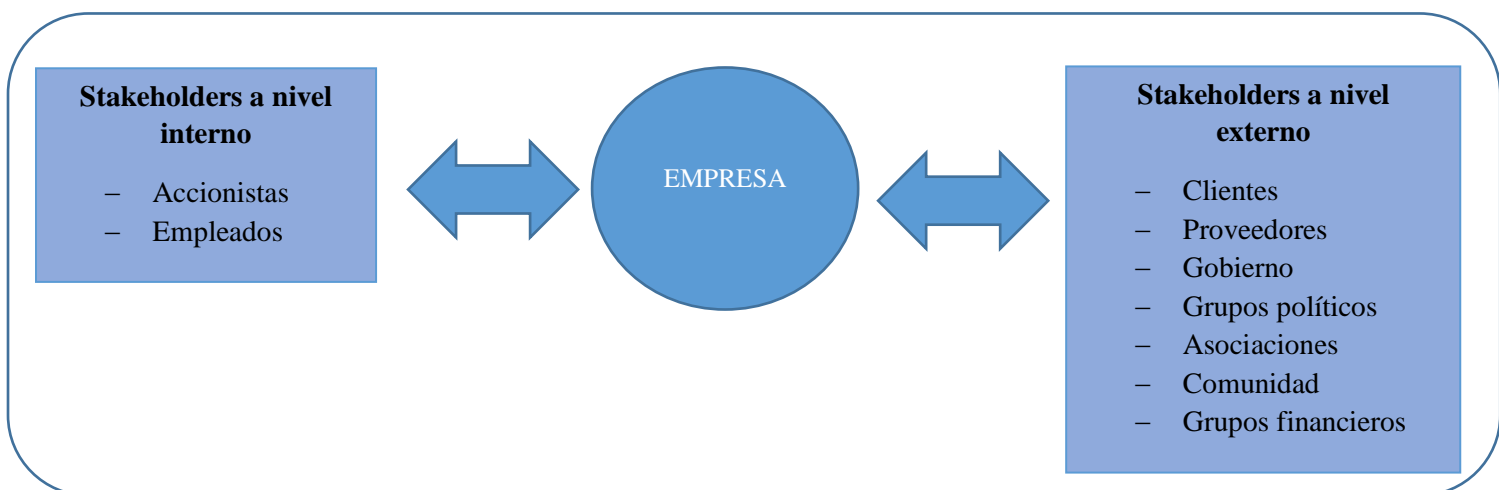


Fuente: Elaboración propia a partir de Freeman (2010).

A la hora de analizar los stakeholders se utilizan diferentes clasificaciones; desde el punto de vista de este trabajo, interesa la perspectiva interna y externa, es decir, aquellos grupos de interés que forman parte de la estructura de la organización, y por otro lado, aquellos que están fuera de la estructura organizativa.

Teniendo en cuenta esta clasificación, en la figura dos puede observarse que grupos pertenecen a la estructura de la empresa y por el contrario cuáles se encuentran fuera.

Figura 2: Stakeholders: niveles.



Fuente: Elaboración propia.

6. LA RESONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA.

Cada vez son más las empresas que demandan una presencia en la sociedad, ello ocurre debido a múltiples factores pero en especial, al creciente interés que los consumidores muestran ante el impacto social y medioambiental de las actuaciones empresariales. Existen múltiples ejemplos de ello, por destacar uno a modo ilustrativo, actualmente, existen múltiples campañas contra el uso del aceite de palma en la elaboración de productos alimenticios. Estas campañas destacan dos razones fundamentales de peso: el impacto que sobre el ecosistema tiene la extensión y cultivo del aceite de palma, y las consecuencias de este tipo de grasa para la salud. Estas campañas están adquiriendo un nivel de relevancia tal que algunas grandes cadenas de fabricación y distribución alimentaria ya han anunciado que se plantean retirar aquellos productos que contengan dicho componente.⁴

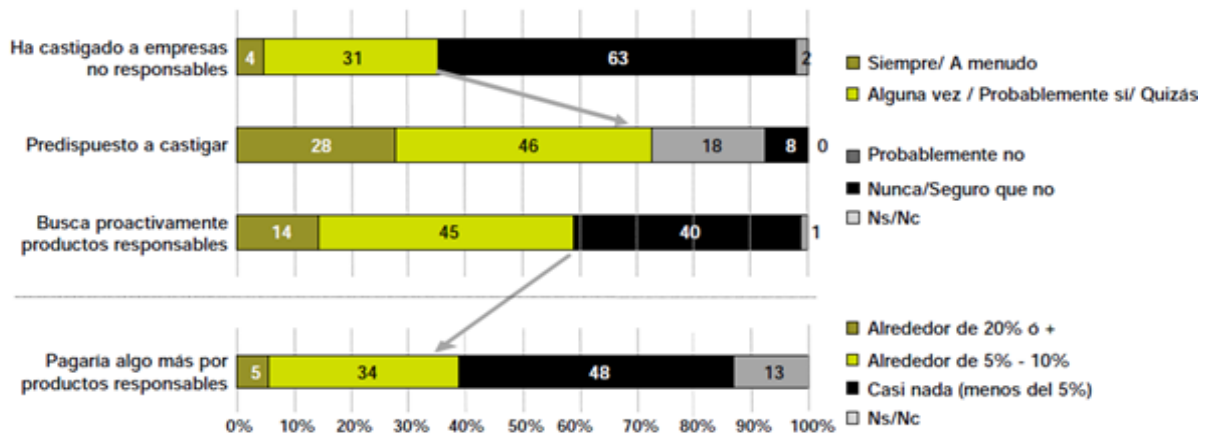
Un estudio de PricewaterhouseCooper (2005), (PwC en adelante) sobre la actitud del consumidor hacia la RSC señala que existe un segmento importante de consumidores sensibles a la misma. Concretamente el 35% de los encuestados afirma haber castigado alguna vez a una empresa si tenía conocimiento de la realización de prácticas no responsables. Por otro lado, el 74% de los encuestados afirmaba estar dispuesto a dejar de comprar productos a las empresas socialmente no responsables.

Por otro lado, el estudio demuestra que si bien los consumidores no tienden de forma proactiva a buscar productos responsables, un 39% afirmó estar dispuesto a pagar algo más por productos responsables.

El estudio afirma que, a pesar de que el segmento de consumidores concienciados es reducido, este es posible que aumente en los próximos años debiendo estar las empresas alerta a las nuevas sensibilidades de la sociedad.

Gráfica 1: actitud de los consumidores hacia la RSC.

⁴ Gómez, A. (6 de abril de 2017). ¿Por qué Alcampo quiere retirar el aceite de palma de sus productos, si no es tóxico ni venenoso?. *El País*. Recuperado de: http://elpais.com/elpais/2017/04/04/buenavida/1491318026_847822.html

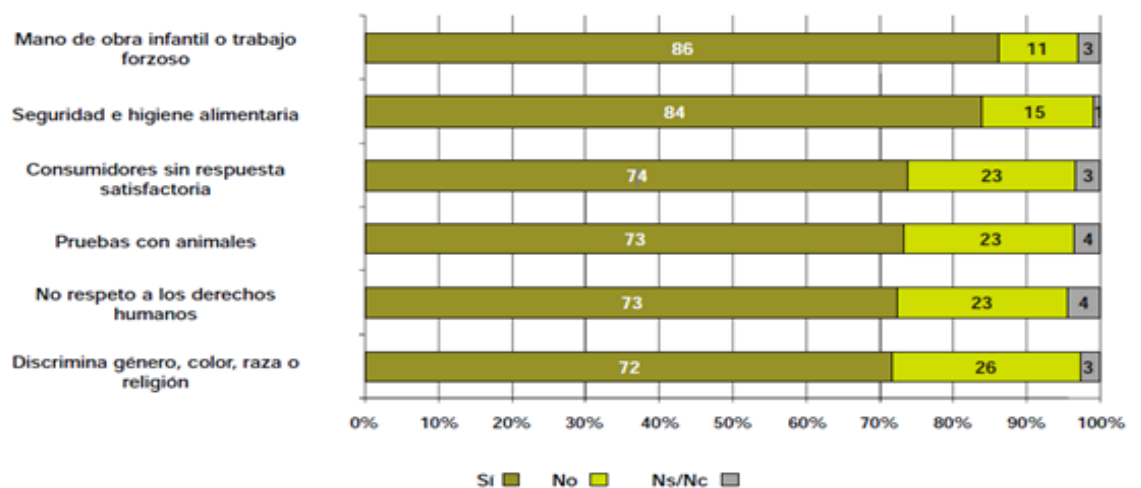


Fuente. PwC (2005)

El estudio también analiza aquellos aspectos o ámbitos de actuación de la RSC que despiertan una mayor sensibilidad en el consumidor. Según el análisis, las principales exigencias del consumidor en el ámbito de la RSC se centran en la garantía de los derechos fundamentales de empleados y consumidores. Concretamente en:

- La falta de respeto a los derechos humanos y laborales (bien de los empleados de la propia empresa o de los que trabajan para sus proveedores).
- La insuficiente garantía de seguridad alimentaria de los productos que comercializan.

Gráfica 2: Principales causas por las que el consumidor dejaría de comprar (1)



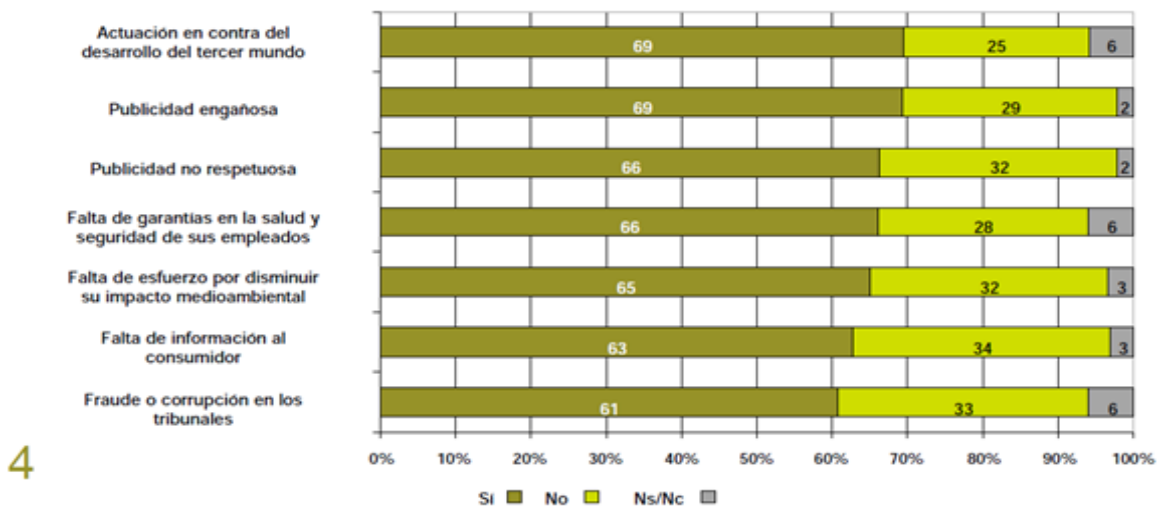
3

Fuente: PwC (2005).

Y en un segundo bloque de estudio, aquellas acciones consideradas moralmente incorrectas pero que no afectan a la salud ni integridad de las personas. Concretamente destacan las siguientes:

- Aspectos relacionados con la comunicación al consumidor: publicidad engañosa, no respetuosa o falta de información al consumidor.
- Falta de garantía de seguridad y salud para los empleados.
- Insuficiente proactividad para disminuir los impactos medioambientales.
- Prácticas fraudulentas o corruptas.

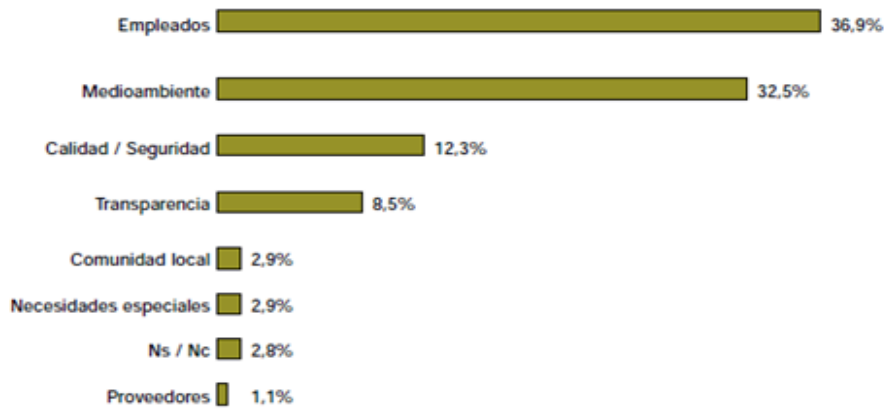
Gráfica 3: Principales causas por las que el consumidor dejaría de comprar (2)



Fuente. PwC.

Por último, es interesante destacar aquellas dimensiones que según los consumidores, las empresas deberían potenciar más. En este sentido los encuestados, destacan aquellas prácticas que promuevan el bienestar de los empleados y el respeto al medio ambiente.

Gráfica 4: Dimensiones que los consumidores creen que las empresas deben potenciar.

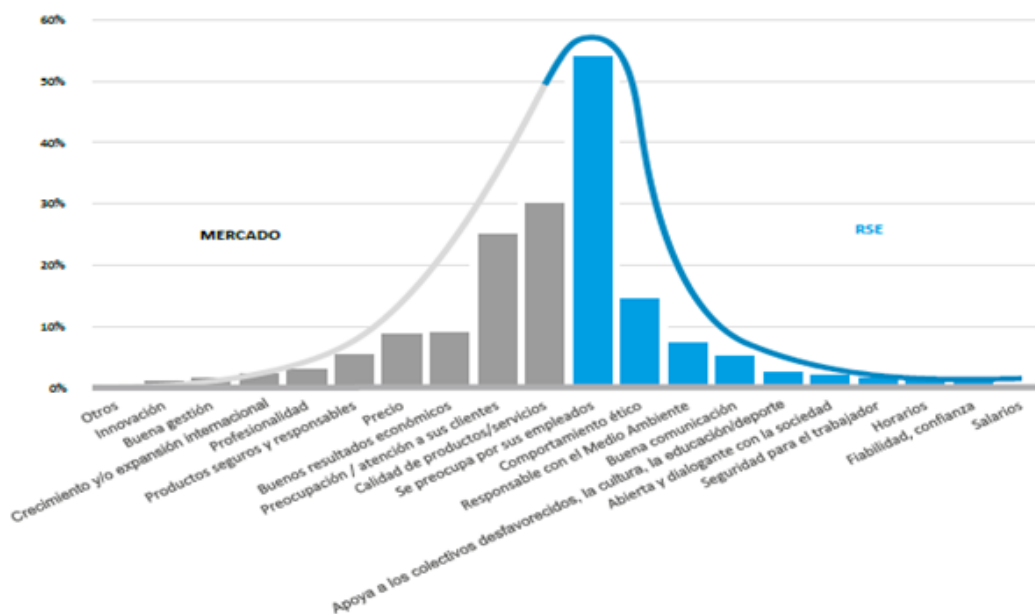


6

Fuente. PwC.

Siguiendo el enfoque del estudio de PwC, Forética (2015), en el informe sobre el estado de la RSC en España 2015 señala que por primera vez los atributos de RSC superan a los de mercado a la hora de valorar los ciudadanos a las empresas.

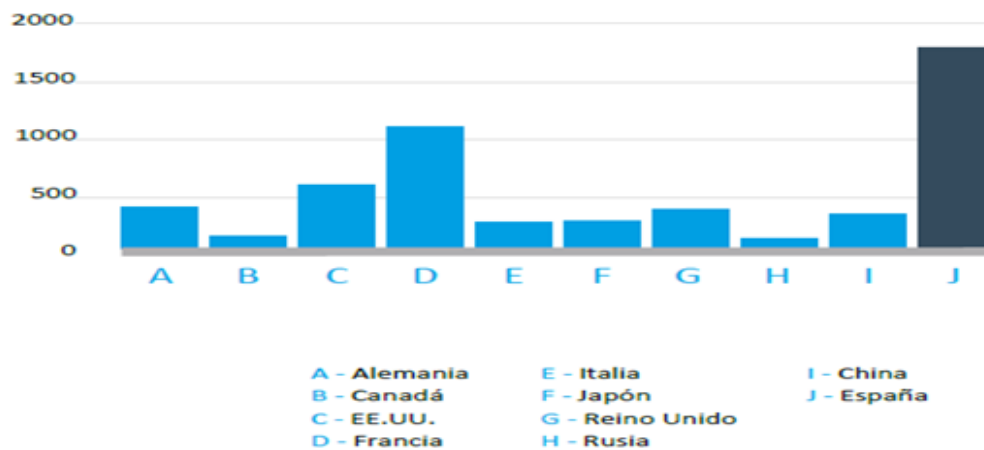
Gráfica 5: Atributos de la RSC



Fuente: Forética (2015).

Como se puede observar la RSC adquiere cada vez más importancia en todos los ámbitos de la sociedad debiendo las empresas tomar nota de ello. El número de empresas que llevan a cabo prácticas de RSC no deja de aumentar año tras año, así según datos de Forética, España es el país que cuenta con mayor número de empresas firmantes del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, siendo además uno de los principales emisores de memorias de sostenibilidad.

Gráfica 6: Firmantes del Pacto Mundial.



Fuente: Forética (2015).

6.1. Beneficios para la empresa.

Fernández (2009), establece los beneficios que las empresas pueden obtener de la aplicación de la RSC:

Beneficios externos:

- Posicionamiento y diferenciación de marca.
- Incremento de notoriedad.
- Captación de nuevos clientes.
- Fidelización de clientes.
- Mejora de la imagen de marca.
- Mejora de la imagen corporativa.
- Mejora en la relación con el entorno.
- Mejora de las relaciones con sindicatos y administraciones públicas.
- Descuentos publicitarios.
- Apoyo al lanzamiento de nuevos productos.
- Acceso a líderes de opinión que influyen en la decisión de compra.
- Acceso a nuevos segmentos de mercado.

Beneficios internos.

- Fidelidad y compromiso de los trabajadores.

- Mejora del clima laboral.
- Mejora de la comunicación interna.
- Fomento de una cultura organizativa que busque conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.
- Realización de ensayos para el desarrollo innovador de estrategias comerciales.
- Obtención de desgravaciones fiscales en colaboración con fundaciones.
- Proporciona valor añadido a los accionistas.
- Reducción de costes operativos.

6.2. Críticas.

A pesar de la rápida extensión de las prácticas de RSC en las empresas y los múltiples beneficios que esta reporta, desde diversos ámbitos se han realizado críticas. Una de las críticas fundamentales fue la realizada por el Premio Nobel de economía Milton Friedman en los inicios de la RSC y a la que se hizo referencia con anterioridad. El autor defendía que la única responsabilidad de las empresas es maximizar los beneficios económicos de los accionistas.

Actualmente, existen otras críticas Valdez, Ochoa, Celaya y Ross (2008), señalan las siguientes:

- Algunas empresas ven la RSC como un gasto económico.
- Los accionistas como dueños de la empresa son los que deben decidir si dedicar o no recursos para la RSC, se trata por lo tanto de decisiones personales y no de los directivos.
- La RSC en muchos ámbitos se considera una mera herramienta de publicidad y relaciones públicas, los autores señalan que esta confusión viene de considerar la RSC como un medio y no como un fin.
- Otra idea extendida sobre la RSC es pensar que la responsabilidad social es cosa del gobierno e instituciones sociales. Sin embargo, el logro de objetivos sociales no es exclusiva de las instituciones públicas sino que se extiende a todos los ámbitos de la sociedad estando incluido en ello las empresas.
- Puede suponer nuevos riesgos para la empresa. La RSC exige transparencia por lo que puede dejar en evidencia ciertas debilidades de la empresa.

6.3. Errores y costes de implantación.

Las empresas en muchas ocasiones, al querer llevar a cabo una planificación de la RSC en las empresas cometen errores, Solano (2005), establece los siguientes:

- Falta de claridad en determinar el interés concreto de la empresa en la RSC. Es necesario establecer unos objetivos claros y que estos tenga relación directa con los objetivos de la empresa.
- Confundir las relaciones públicas con la RSC. Como se señaló anteriormente, esta es una de las críticas que se realizan a la RSC y por lo tanto uno de los principales errores. Si no se establecen unos objetivos sociales determinados, la empresa se limita a dar una imagen al exterior, no reportando beneficio alguno ni para la empresa ni para la sociedad.
- Establecer objetivos únicamente a corto plazo.
- Desconocimiento de las necesidades reales de la población. Determinadas empresas realizan prácticas de RSC de forma reactiva cuando la RSC ha de ser proactiva, adelantándose a las necesidades de la población.
- No comprometer a todos los miembros de una empresa con la RSC. Para poder implantar la RSC en la empresa es necesario el compromiso de todos, desde los altos niveles jerárquicos hasta los niveles inferiores.
- Confundir cumplimiento de lo legal con RSC. Cumplir con las normas no es indicativo de RSC aunque algunas empresas así lo consideren. La RSC debe ir más allá buscando los mayores niveles de bienestar social.
- Confundir filantropía con RSC. cuando se analizó qué es y qué no es RSC se hizo referencia a la filantropía y a la confusión que en ocasiones hay entre ambos conceptos. Mientras que la filantropía se define como meras actuaciones pasajeras relacionadas con la caridad, la RSC persigue la solución de una problemática general, se trata de acciones diversas y coordinadas que tienen un objetivo final a corto, medio y largo plazo.
- Conformar equipos de trabajo desiguales. Como se señaló anteriormente la RSC ha de ser un compromiso de todos, por lo tanto todos deben identificarse y comprometerse con las acciones responsables que lleva a cabo la empresa.

Caer en una serie de errores a la hora de establecer políticas de RSC en las empresas lleva aparejado una serie de costes de distinta índole, Sarmiento (2011), señala algunos de los más comunes:

- Mala relación con la sociedad: que se traduce en conflictos continuos que pueden llevar a que la empresa desaparezca. De hecho, como se ha señalado anteriormente, existen diversos estudios en los que se establece que cada vez más la población da más importancia a las acciones de las empresas siendo un factor relevante a la hora de consumir – o dejar de consumir – determinados productos o servicios.
- Proyectar una imagen de la empresa como cooperadora frecuente pero sin efectos realmente visibles. Esta práctica puede tener consecuencias muy negativas ya que las acciones de una empresa deben ser percibidas por la población, si no, podría volverse totalmente en su contra.
- Percepción de que la empresa es responsable de todos los males de la población. En ocasiones, los escándalos empresariales hacen que la población responsabilice a una empresa de una serie de consecuencias negativas, es por ello que las empresas muchas veces se ven abocadas a dar un cambio total de imagen con los costes económicos y de prestigio que ello conlleva.
- Incertidumbre permanente respecto de la reacción de la sociedad frente a las acciones de RSC. Cuando las empresas no realizan una adecuada gestión de la RSC surge esta problemática, ya que la empresa en realidad, no se está anticipando a los problemas reales de la sociedad.

6.4. Dimensiones.

El Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” (Comisión Europea, 2001), distingue dos dimensiones de la RSC en la empresa; una dimensión interna que hace referencia a aquellas prácticas de RSC cuyo destinatario principal son los trabajadores de la empresa y el medio ambiente de trabajo y una dimensión externa, que incluye el entorno y los actores con los que interactúa la empresa. En la tabla tres puede observarse una distinción entre ambas dimensiones y los ámbitos que componen cada una de ellas.

Tabla 3: Dimensiones de la RSC.

DIMENSIÓN INTERNA	DIMENSIÓN EXTERNA
Gestión de RRHH.	Comunidades locales.
Salud y seguridad en el lugar de trabajo.	Socios comerciales, proveedores y consumidores.
Adaptación al cambio.	Derechos humanos.
Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales	Problemas ecológicos mundiales.

Fuente: Elaboración propia a partir del Libro Verde de la CE.

6.4.1. Dimensión interna.

Dentro de la empresa, las prácticas de responsabilidad social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción (Comisión Europea, 2001). A continuación se analiza cada una de las áreas de actuación establecidas por la Comisión Europea en el Libro Verde.

■ *Gestión de Recursos Humanos.* En este ámbito, el Libro Verde propone las siguientes medidas de actuación: aprendizaje permanente, de responsabilidad de los trabajadores, mejora de la información en la empresa, mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, mayor diversidad de recursos humanos, igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y la consideración de la capacidad de inserción profesional y la seguridad en el lugar de trabajo.

■ *Salud y seguridad en el lugar de trabajo.* Tradicionalmente las medidas de seguridad y salud en el trabajo contemplaban acciones en materia legislativa y ejecutiva. Sin embargo, con la extensión de prácticas como la subcontratación o externalización de actividades muchas empresas han optado por introducir medidas complementarias y voluntarias a las ya establecidas legalmente. Así, a medida que aumenta el esfuerzo por mejorar la salud, la seguridad y la calidad de productos y servicios, aumentan también las presiones para que las empresas midan, documenten y comuniquen dichos aumentos de calidad.

■ *Adaptación al cambio.* En Europa las reestructuraciones de empresas están a la orden del día, desde la RSC, se busca que dichas reestructuraciones se realicen teniendo en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones. En concreto, conviene buscar la participación y la implicación de todos los afectados mediante una información y una consulta abiertas. Además, la reestructuración debe prepararse bien identificando los riesgos más importantes, calculando todos los costes directos e indirectos de las estrategias y medidas alternativas, y por último, evaluando todas las opciones que permitirían reducir los despidos.

■ *Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.* Entre las prácticas generales para reducir el impacto sobre el medio ambiente destaca la disminución del consumo de recursos o de los desechos así como de las emisiones contaminantes. También resulta ventajosa para la empresa reducir los gastos energéticos y de eliminación de residuos así como disminuir los insumos y los gastos de descontaminación. Desde la Unión se han venido desarrollando distintas medidas y programas para la mejora del medio ambiente, algunas de estas iniciativas contienen medidas de asesoramiento y asistencia a empresas, elaboración de sistemas nacionales (pero armonizados) de valoración de prácticas respetuosas etc.

6.4.2. Dimensión externa.

Como se ha visto a lo largo del presente trabajo, lejos de circunscribirse al perímetro de las empresas, la RSC se extiende hasta las comunidades locales e incluye, además de a trabajadores y accionistas, a un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente (Comisión Europea, 2001).

Dentro de la dimensión externa el Libro Verde establece los siguientes ámbitos:

■ *Comunidades locales.* Las organizaciones contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se encuentran, sobre todo de las comunidades locales, a través de la creación de puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos fiscales para la zona. Además, las empresas dependen igualmente del estado, estabilidad y prosperidad de las comunidades locales donde se encuentran. El establecimiento de relaciones positivas con las comunidades locales es especialmente importante para aquellas empresas foráneas que deciden establecerse en un determinado territorio. Tal y como señala el Libro Verde

de la Comisión Europea, el conocimiento de los agentes locales, cultura y tradiciones y en general, de los recursos de la comunidad, es un activo que las empresas pueden capitalizar.

■ *Socios comerciales, proveedores y clientes.* Colaborar de forma estrecha con los socios comerciales permite a las empresas reducir la complejidad, sus costes y aumentar la calidad. A largo plazo, las relaciones establecidas pueden traducirse en precios, cláusulas y expectativas equitativas y suministros fiables y de calidad (Libro Verde, 2001). Las empresas deben también ser conscientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción.

■ *Derechos humanos.* Debido a la creciente presión de ONGs y grupos de consumidores, cada vez hay más empresas y sectores que adoptan códigos de conducta en materia de condiciones laborales, derechos humanos y aspectos medioambientales, dirigidos en particular a sus subcontratistas y proveedores⁵. Lo hacen por diversas causas, aunque, especialmente para mejorar su imagen y reducir el riesgo de que los consumidores reaccionen negativamente, riesgo cada vez más patente, tal y como se analizó con anterioridad. No obstante, es necesario aclarar que los códigos de conducta no pueden sustituir las legislaciones nacionales, comunitarias e internacionales ni las normas de obligado cumplimiento. Los códigos de conducta voluntarios establecen medidas que tienen a mejorar lo ya establecido en la normativa aplicable de obligado cumplimiento.

■ *Problemas ecológicos mundiales.* Debido a los efectos internacionales de muchos problemas de tipo medioambiental relacionados con las empresas y el consumo de recursos en todo el mundo, las empresas son actores en el medio ambiente mundial, de hecho, el debate sobre el papel de las empresas para conseguir un desarrollo sostenible está cobrando mayor importancia en la escena internacional.

7. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN IKEA.

El presente capítulo tiene como objeto de estudio las prácticas de RSC que realiza la multinacional sueca del mueble, IKEA. En primer lugar se va a presentar el origen,

⁵ Existen multitud de ejemplos en ese sentido, especialmente conocidos por su repercusión social son aquellos escándalos ocurridos en el sector textil sobre condiciones laborales de explotación por parte de empresas clientes de grandes multinacionales que terminan afectando de forma significativa a dichas multinacionales.

evolución y actividad de IKEA, posteriormente, el trabajo se centrará en el análisis de las diferentes prácticas que la multinacional lleva a cabo en relación a la RSC.

7.1. ¿Por qué IKEA?

Antes de comenzar con el análisis de las prácticas de RSC, se considera importante justificar el porqué de la elección de IKEA como ejemplo práctico. A la hora de escoger una empresa que ilustre prácticas de RSC se decidió por IKEA en primer lugar por ser conocida mundialmente por apostar por la innovación constante siguiendo una estrategia de bajo coste. En segundo lugar, por ser una de las empresas cuyas prácticas aparecen constantemente en los manuales sobre RSC – y de organización de empresas en general – a la hora de ilustrar ejemplos innovadores. Por último porque IKEA además hace públicos todos sus informes e indicadores en relación a la RSC en su página web lo que permite acceder a la información necesaria para realizar un análisis exhaustivo de sus prácticas. Entre otros incluye los siguientes documentos: Código de conducta IWAY de aplicación a todos sus proveedores, La estrategia de sostenibilidad para el año 2020 en el que se recogen entre otros objetivos dirigidos a trabajadores, medioambiente y comunidades locales, Información sobre los indicadores económicos, de personas – en relación a sus trabajadores – y de sostenibilidad, tanto del último año como las comparativas a tres años así como otra serie de documentos como el plan de igualdad y documentación relacionada con su fundación.

7.2. IKEA: Origen y evolución.

El nacimiento del concepto IKEA está muy vinculado a la idea y forma de ser de su fundador Ingvar Kamrad. Ingvar Kamrad nació en 1926 en Småland, al sur de Suecia. Desde su juventud mostró una inclinación natural hacia los negocios, así con cinco años comenzó a vender cerillas entre sus vecinos, dándose cuenta de que podía comprar cerillas al por mayor y a muy bajo precio en Estocolmo para después venderlas al por menor a precios también bajos en su localidad y alrededores pero obteniendo un buen beneficio. Posteriormente, la venta de cerillas la complementó con la de semillas, postales, adornos para árboles de Navidad, y más tarde, plumas y bolígrafos. En 1943 cuando Ingvar Kamrad tenía 17 años creó IKEA. El nombre se debe a las iniciales de su nombre y apellido, y a las iniciales de la granja y del pueblo donde él creció.

La financiación necesaria para crear IKEA provino de su padre que le dio dinero por su éxito en los estudios y que Kamprad destinó a poner en marcha el negocio. En 1946 IKEA vendía bolígrafos, carteras, marcos para cuadros, tapetes para mesas, relojes, joyas y medias de nylon, no siendo hasta 1948, cuando empezó con la venta de muebles. En un primer momento, los muebles eran fabricados por empresas de la zona, en la actualidad posee numerosos proveedores alrededor de todo el mundo.

El concepto IKEA, tal y como lo conocemos en la actualidad, es decir muebles y accesorios para el hogar económicos que los clientes pueden ver, tocar y montar en su domicilio, surgió como consecuencia de la lucha de precios entre IKEA y sus principales competidores. La estrategia de bajos precios, llevó a que los competidores intentasen boicotear a la empresa debido a la amenaza de precios bajos. Sus competidores ejercían una especial presión sobre los productores de IKEA hasta el punto de que la Asociación Nacional de Comerciantes de Muebles hizo llegar a los productores una circular: "Si le vendéis a IKEA, dejaremos de compraros". Fueron pocos los fabricantes que no cedieron al chantaje y siguieron colaborando con Kamprad.

Las dificultades, lejos de diezmar la confianza y entusiasmo empresarial de Kamprad, le llevaron a decidir diseñar sus propios muebles. La empresa sueca se reinventaba constantemente con ideas a priori sencillas que lograron abrirle un nicho en el mercado. Desde 1958 que abrió su primera tienda en Älmhult (Suecia) se empieza a expandir rápidamente primer por Europa y posteriormente en 1985 en Estados Unidos.

En la actualidad⁶, el Grupo IKEA cuenta con 340 tiendas en 28 países.

Las empresas del Grupo IKEA (INGKA Holding B.V. y sus entidades controladas) tienen una estructura de propiedades que garantiza su independencia y una estrategia a largo plazo.

La Fundación Stichting INGKA, situada en los Países Bajos, es la propietaria. Los fondos obtenidos tienen dos destinos: la reinversión en el Grupo IKEA y la donación a instituciones benéficas a través de la propia fundación.

El Grupo IKEA gestiona las tiendas IKEA bajo contratos de franquicia con Inter IKEA Systems B.V., propietario del concepto IKEA y del franquiciador IKEA en todo el mundo. Inter IKEA Systems B.V. tiene su sede en los Países Bajos y es propiedad del

⁶ Datos a 31 de agosto de 2016.

Grupo Inter IKEA. El Grupo Inter IKEA y el Grupo IKEA son dos grupos diferentes que pertenecen a distintos propietarios y se gestionan de forma independiente.

7.3. Misión, visión y valores.

El análisis de la misión, visión y especialmente de los valores de la empresa permiten un primer acercamiento a la importancia que la empresa puede dar a aspectos relacionados con la RSC (tratamiento con clientes, proveedores, accionistas, trabajadores, comunidades...).

Tal y como aparece en su propia web, la multinacional del mueble sueco posee la siguiente misión y visión:

“Crear un mejor día a día para la mayoría de las personas. Nuestra idea de negocio apoya esta visión ofreciendo una amplia gama de productos para la decoración del hogar bien diseñados, funcionales y a precios tan bajos, que la mayoría de la gente pueda comprarlos”.

Respecto a los valores, la empresa destaca los siguientes:

- *“Humildad y voluntad”*: Destacando el respeto tanto entre los miembros de la empresa como hacia los clientes y colaboradores. Y voluntad como clave para la consecución de objetivos.
- *“Liderar con el ejemplo”*: Haciendo referencia tanto al liderazgo de los directivos como de los colaboradores.
- *“Atreverse a ser diferentes”*: A través de este valor la empresa pone de manifiesto su proactividad hacia la innovación y el cambio.
- *“Unidad y entusiasmo”*: Con este valor la empresa se refiere a que juntos son capaces de resolver problemas que en principio pueden parecer irresolubles.
- *“Conciencia de costes”*: Tal y como expresa su web, *“los precios bajos sólo son posibles cuando los costes son bajos; nosotros conseguimos buenos resultados con pocos recursos”*.
- *“Deseo permanente de renovación”*: Teniendo en cuenta tanto los gustos como las preferencias de la clientela.

- *“Aceptar y delegar responsabilidades”*: Se asciende a los colaboradores con potencial y ganas de superación y destacan los errores como forma de aprendizaje.

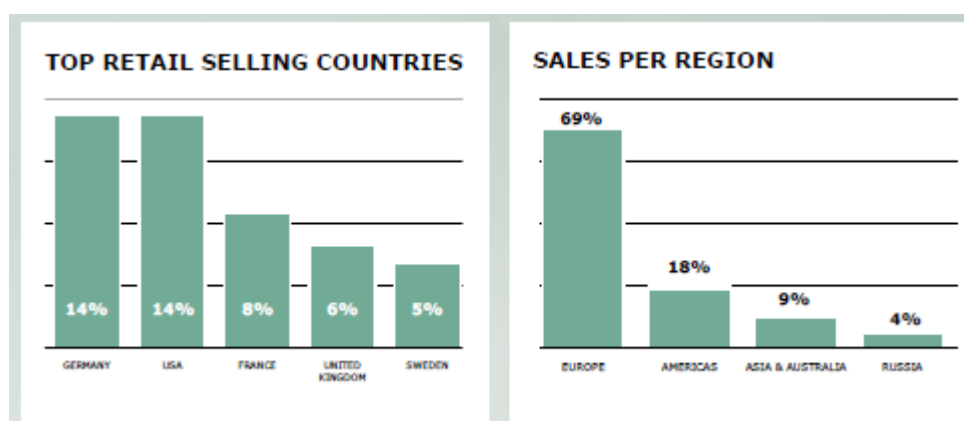
Analizando detenidamente la misión, visión y valores de la compañía, se puede observar como determinados valores hacen hincapié en la importancia de determinados actores o stakeholders, concretamente, a nivel externo se hace referencia al respeto que la empresa tiene hacia sus colaboradores y clientes, así como la necesidad de colaboración de los clientes para poder satisfacer necesidades. Desde la perspectiva interna, se hace hincapié en la necesidad de unidad de todos los miembros de la empresa para resolver problemas y lograr objetivos y especialmente en el ascenso a aquellos colaboradores con potencial y ganas de superación.

7.4. IKEA en cifras.

Durante el año 2016, IKEA ha obtenido un beneficio neto por ventas de 4,2 billones de euros. En dicho año las ventas aumentaron en 27 de los 28 mercados en los que se encuentra siendo China el mercado que más ha crecido.

Los cinco mercados más importantes por número de ventas son: Alemania, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña y Suecia. Siendo Europa la región más importante con un 69% de las ventas totales.

Gráfica 7: Ventas totales por región y país.

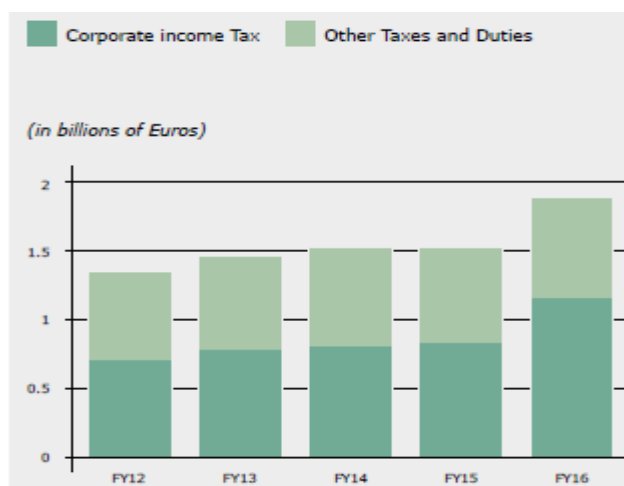


Fuente: IKEA Group: Informe FY 2016.

En relación al pago de impuestos, IKEA hace especial hincapié en el informe analizado en la importancia del pago de impuestos como forma de contribución a la mejora de la

sociedad. En cinco años ha pagado entre impuestos directos e indirectos 7,7 billones de euros.

Gráfica 8: Pago de impuestos.



Fuente: IKEA Group: Informe FY 2016.

Con respecto a otros datos de interés, el Informe Anual IKEA Ibérica de 2015 destaca un aumento en todas sus cifras tanto a nivel financiero, como en número de visitas, gastos de personal etc.

Tabla 4: Resumen datos económicos.

	2013	2014	2015
→ Facturación (mill. €)	1.162	1.165	1.281
→ Facturación IKEA Food (mill. €)	52	52,8	57,3
→ Inversión nuevas instalaciones y mejoras (mill. €)	116,4	64,5	48,5
→ Reducción de precios en productos (%)	2,3	1	2,5
→ Gasto en salarios (mill. €)	124,8	141,9	149,6
→ Proveedores de productos y servicios indirectos (nº)	1.834	1.796	1.765
→ Proveedores españoles de productos y servicios indirectos (nº)	1.753	1.720	1.687
→ Gasto en proveedores de productos y servicios indirectos (mill. €)	257	219	168
→ Gasto en proveedores españoles de productos y servicios indirectos (mill. €)	86,8	94,8	106
→ Visitantes tiendas IKEA (mill.)	38,2	37,5	39,4
→ Miembros IKEA Family (mill.)	4,5	4,9	5,3
→ Visitantes web IKEA.es (mill.)	58,2	70,2	83,7
→ Clientes IKEA Food (mill.)	10,5	10	11
→ Facebook (fans)	450.000	650.000	953.000
→ Twitter (fans)	42.000	72.000	104.000
→ Índice de satisfacción de clientes (0-100%)	76	74	77
→ Reclamaciones de clientes (ud.)	61.032	74.523	102.816
→ Número de tiendas (ud.)	15	16	17
→ Centros de distribución (ud.)	2	2	2
→ Tasa de llenado de camiones del centro de distribución a las tiendas (%)	59	62,3	64,9
→ Catálogos distribuidos (mill.)	8	8	10

Algunas cifras de los ejercicios anteriores se han visto modificadas para adaptarse a los nuevos criterios de cálculo y presentación de resultados introducidos en el último año fiscal 2015.

Fuente: IKEA Group: Informe IKEA Ibérica 2015.

Algunos de los datos más relevantes son el aumento de la facturación en ventas alcanzándose en 2015 los 1.281 millones de euros. Una reducción del 2,5% del precio de

los productos del 2,5% y 149,6 millones de euros en salarios habiendo habido un incremento considerable de esta partida de gasto en dos años.

Con respecto a los proveedores tanto de productos como de servicios indirectos cuenta con 1.765 empresas de las cuales 1.687 son españolas.

7.5. La RSC en IKEA.

La RSC en IKEA se lleva a cabo desde diferentes organismos y líneas de actuación. Cabe destacar que IKEA posee multitud de iniciativas y programas tanto de RSC de ámbito interno como de ámbito externo.

Además siguiendo la teoría de los stakeholders, IKEA tiene en cuenta a una serie de actores, concretamente a: trabajadores, proveedores, clientes y comunidades locales nacionales e internacionales.

La política de RSC gira en torno a cuatro pilares: un código de conducta propio para IKEA y sus proveedores denominado IWAY Standard, una estrategia de sostenibilidad que tiene como objetivo aplicar los criterios de sostenibilidad en la fabricación y distribución de los productos, una estrategia de personas centrada en una serie de prácticas y objetivos respecto a los trabajadores principalmente y por último las campañas desarrolladas a través de la fundación IKEA que se centran básicamente en el desarrollo de iniciativas dirigidas directa e indirectamente a la mejora de la infancia en los países del tercer mundo.

Tabla 5: Pilares de la RSC en IKEA.

Pilares de la RSC en IKEA
1º Código de conducta IWAY.
2º Estratégica de sostenibilidad.
3º Estrategia de personas.
4º Fundación IKEA.

Fuente: Elaboración propia.

7.5.1. IWAY Standard.

Tras alguna publicidad negativa relacionada con los proveedores así como la creciente atención a los procesos productivos por parte de los consumidores, IKEA creó y desarrolló su propio código de conducta en el año 2000 “The IKEA Way on Purchasing

Home Furnishing Products” (IWAY) además de la creación de un Consejo el IWAY Council.

Dicho código de conducta recoge los requerimientos mínimos relativos al ambiente social y condiciones laborales para IKEA y las empresas colaboradoras y proveedoras. El contenido del código se basa en el contenido y recomendaciones de declaraciones y convenciones internacionales incluyendo la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU (1948), La Declaración de la OIT sobre los Principios y Derechos fundamentales en el trabajo (1998), la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1992) y los diez principios del Pacto Mundial que se analizaron anteriormente.

El código IWAY recoge una serie de requisitos obligatorios que posteriormente desarrolla uno a uno de forma pormenorizada. Dichos requisitos pueden observarse a continuación:

Tabla 6: Requisitos obligatorios del Código IWAY

Trabajo infantil.	El proveedor no puede recurrir al trabajo infantil. La edad de todos los trabajadores debe estar documentada.
Prohibición de trabajo forzoso o por obligación.	
Ética corporativa.	La confianza y la transparencia deben estar aseguradas en todo momento.
Contaminación medioambiental severa.	No se producen situaciones de contaminación medioambiental grave, entendida como aquella contaminación que se propaga de manera extensa y cuyos efectos serían complejos y costosos de corregir.
Riesgos graves para la salud o seguridad.	Los trabajadores no pueden estar expuestos a riesgos graves para la salud o la seguridad. Se entiende como riesgos graves aquellos que impliquen la probabilidad de un riesgo inmediato de muerte, lesiones o enfermedades permanentes.
Horario de trabajo.	Los proveedores tienen que tener un sistema transparente y fiable para el registro de las horas trabajadas.
Salario.	El trabajador tiene que recibir un salario igual o superior al mínimo establecido por la ley.
Seguro de accidentes de los trabajadores.	El proveedor debe proporcionar a todos los trabajadores un seguro de accidentes que cubra el cuidado médico por accidentes laborales y la indemnización en caso de incapacidad permanente.

Fuente: Elaboración propia a partir del Código IWAY.

Como parte fundamental del Código destaca que son los proveedores los responsables de comunicar el contenido del código de conducta de IKEA a sus colaboradores y subcontratistas y asegurar que todas sus operaciones se realizan de acuerdo con las medidas exigidas.

Strandberg (2010), explica el proceso de aplicación del IWAY Standard en relación con los proveedores. Así, durante la implementación del IWAY, IKEA intenta comunicar a sus proveedores una serie de procedimientos perfectamente definidos, junto con una división clara de las distintas tareas. La empresa, y concretamente, los auditores y los equipos de compras, controlan todo el proceso diario relacionado con el código.

En el primer paso del procedimiento, IKEA se asegura que el proveedor recibe toda la información necesaria respecto a los requisitos de RSC. Además, subraya los beneficios posibles para el proveedor con la intención de motivar al proveedor a seguir en el proceso, no obstante, cuando un proveedor muestra disconformidad con el código, éste no es incluido en sucesivos contratos.

Cuando un proveedor es elegido, antes de la primera entrega, IKEA realiza, en las instalaciones del proveedor una auditoría. Dicha auditoría consiste en la realización de una serie de entrevistas con los empleados y los representantes de la dirección (seleccionados al azar), seguidamente se lleva también una revisión de la documentación relevante y por último, se realiza una inspección de las condiciones e instalaciones del establecimiento.

El autor destaca además que una parte importante de la implementación del Código consiste en fomentar y animar a los colaboradores y proveedores a priorizar los asuntos del IWAY en su trabajo. Para ello reciben una formación que destaca las razones que justifican la implantación del código de conducta y las posibles consecuencias de su incumplimiento. La formación se enfoca en temas medioambientales y sociales, técnicas de auditoría, regulaciones ambientales locales y cultura e idiomas del lugar donde opera el proveedor. Además, promueve el intercambio de conocimiento y de buenas prácticas entre los grupos y personas involucradas, especialmente entre los equipos de auditoría y de compras.

Para asegurar la calidad de las auditorías, los propios auditores son a su vez auditados por un grupo de cumplimiento y monitorización. Ese grupo realiza formación y da feedback al equipo de auditores, y utiliza auditorías externas para asegurar su calidad.

Por último, Strandberg (2010), destaca que en la implementación del Código también actúan factores específicos de la empresa que facilitan el proceso. Así IKEA, debido a su gran tamaño, se beneficia de forma considerable, suponiendo un cliente muy importante para muchos de sus proveedores; de ahí que esos proveedores no puedan arriesgarse a no priorizar las normas del IWAY, ya que eso podría suponer perder los pedidos de la compañía. Otro factor importante para los proveedores es que IKEA suele firmar contratos de larga duración y ofrecer seguridad al proveedor, motivándole así a cumplir con los requisitos.

7.5.2. People & Planet Positive: Estrategia de sostenibilidad 2020.

Dentro de las múltiples prácticas que IKEA lleva a cabo en el campo de la RSC, cobran especial relevancia aquellas dirigidas al fomento de la sostenibilidad.

En la Estrategia de sostenibilidad People & Planet (2012), se desarrolla en base a tres ejes:

- Inspirar a los clientes para llevar una vida sostenible en el hogar desarrollando y promoviendo productos y soluciones para ayudar a ahorrar energía y reducir el consumo de agua, al menor precio posible.
- Esforzarse para la generación de recursos y energía propios.
- Generar mejores condiciones de vida en las personas y comunidades en las que la empresa genera un impacto.

Para cumplir con estos objetivos IKEA se centra en una serie de prácticas:

Respecto al **primer objetivo**, es decir, promover la sostenibilidad en los hogares con productos y servicios para el ahorro y reducción en los consumos de energía y agua se establecen las siguientes prácticas:

- Apostar por la tecnología LED.
- Promover la venta de electrodomésticos y otras soluciones de bajo consumo.
- Soluciones para la clasificación de residuos.
- Fabricación y venta de productos de calidad que permitan un uso prolongado en el tiempo.
- Posibilidad de entregar en las tiendas IKEA muebles antiguos.

En lo relativo al **segundo objetivo** IKEA realiza una diferenciación entre medidas dirigidas a la fabricación y venta de productos y en la generación y ahorro de energía en el funcionamiento de la empresa.

Respecto a las medidas dirigidas a la fabricación y venta de productos, la empresa apuesta por:

- Utilizar madera sostenible en la fabricación de muebles.
- Utilizar algodón producido de forma sostenible y complementariamente investigar en nuevas fibras y tejidos sostenibles.
- Reducir la utilización de aceite de palma en productos alimenticios y del hogar y buscar otros componentes más sostenibles.
- Garantizar que los productos alimenticios y en especial aquellos productos provenientes del mar estén certificados como productos sostenibles.
- Reducir los químicos en tejidos como la piel y la lana.

Con respecto a la generación y ahorro de energía la empresa persigue los siguientes objetivos para 2020:

- Reducción de las emisiones de carbón en un 50% para 2020.
- Producir a través de fuentes limpias al menos la misma energía consumida.
- Ser un 30% más eficientes energéticamente en el desarrollo de las operaciones (incluido el transporte).
- Reciclar el 90% de los desperdicios generados en el desarrollo de las operaciones.

Por último, respecto al **tercer objetivo**, generar mejores condiciones de vida para las personas y comunidades en las que la empresa genera un impacto, IKEA establece los siguientes objetivos:

- Promover políticas de inclusión promoviendo la igualdad de oportunidades independientemente de la edad, identidad de género, orientación sexual, discapacidad, etnia, raza, nacionalidad religión o cualquier otra dimensión de la identidad.
- Establecer la paridad e igualdad de género en todas las plantillas y a todos los niveles del organigrama.
- Asegurar que cada trabajador tiene un plan de desarrollo profesional individualizado.

- Garantizar que para 2020 el 50% de los directivos sean mujeres (objetivo ya logrado).
- Asegurar un entorno laboral saludable y seguro.
- Lograr la expansión del Código IWAY al 100% de las empresas colaboradoras (objetivo ya logrado).
- Influir a nivel mundial para que se respeten los derechos de la infancia.
- Concienciar y desarrollar planes para la protección de los derechos básicos y laborales de las personas y luchar por la abolición del trabajo infantil.
- Ayudar al desarrollo del emprendimiento social en países del tercer mundo.
- Dar apoyo a los refugiados.

El informe anual IKEA ibérica (2015), presenta indicadores relativos a sostenibilidad y personas, lo cual permite realizar un análisis sobre la inversión y consecución de los objetivos señalados anteriormente.

Respecto a los indicadores relativos a sostenibilidad, en 2015 se obtuvieron unos ingresos de 54,8 millones de euros por la venta de *soluciones para una vida más sostenible en el hogar: energía, agua y residuos*⁷: a modo de ejemplo se vendieron 8.156 placas de inducción y 7.923 electrodomésticos de alta eficiencia energética.

Respecto a la independencia energética (producida versus reducida) alcanzó el 19%. De las 18.500 toneladas de residuos generados se reciclaron y/o aprovecharon el 92%.

En relación a la aplicación del Código IWAY, fueron auditados y aprobados el 100% de los proveedores de riesgo.

Por último, las inversiones totales en la comunidad nacional e internacional alcanzaron los 1.190.337 euros.

El propio informe recoge una tabla comparativa de los resultados obtenidos en los diferentes marcadores en los que se puede observar como los resultados han mejorado en la mayor parte de los indicadores año tras año, destacando especialmente el aumento en las ventas de soluciones sostenibles en el hogar así como una reducción importante de la energía total consumida.

⁷ Denominación específica establecida por IKEA para los productos catalogados como sostenibles entre los que se incluyen placas de inducción, grifos de bajo consumo, electrodomésticos de alta eficiencia energética y soluciones de iluminación LED principalmente.

Tabla 7: Resumen indicadores de sostenibilidad.

	2013	2014	2015
→ Ventas de soluciones para una vida más sostenible en el hogar: energía, agua y residuos (mill. €)			
→ Venta de soluciones para una vida más sostenible en el hogar (% del total de ventas)	30	46,4	54,8
→ Ventas de placas de inducción (ud.)	2,5	3,9	4,4
→ Venta de electrodomésticos de alta eficiencia energética (ud.)	7.637	6.466	8.156
→ Energía consumida total (kWh)	9.678	997	7.923
→ Energía renovable generada en tiendas IKEA (kWh)	77.484.330	76.332.155	71.868.425
→ Independencia energética (% producida vs. reducida)	7.163.560	13.527.493	13.410.345
→ Agua consumida (litros/visitante)	9,2	14	19
→ Residuos generados (ton.)	3,9	4,5	4,7
→ Residuos reciclados y/o aprovechados energéticamente (%)	15.771	18.066	18.580
→ Proveedores de riesgo auditados y aprobados IWAY (%)	90,6	84	92
→ Inversión social en la comunidad (global y nacional en €)	36	25	100
	435.668	922.863	1.190.337

Fuente: IKEA Group: Informe IKEA Ibérica 2015.

Respecto a los indicadores sobre personas, en 2015 la plantilla ascendió a 7.524 trabajadores de los cuales el 3,3% son discapacitados totalmente integrados laboralmente. En relación a la nacionalidad IKEA tiene empleadas a personas de 50 nacionalidades diferentes siendo la edad media de la plantilla de 33,2 años.

En referencia a la igualdad de género, el 59,7% de la plantilla son mujeres siendo de un 51,6% el porcentaje de mujeres directivas.

Al igual que en los indicadores sobre sostenibilidad, IKEA aporta datos comparativos a tres años sobre distintos indicadores.

Tabla 8: Resumen indicadores de personas.

	2013	2014	2015
→ Plantilla (ud.)	6.129	6.965	7.524
→ Género (% mujeres)	60	60	59,7
→ Género (% mujeres mandos)	47	48	51,6
→ Edad media plantilla	33	33	33,2
→ Nacionalidades (ud.)	55	53	50
→ Personas con discapacidad integradas laboralmente (%)	4	4	3,3
→ Inversión en formación (horas)	104.315	80.859	82.216
→ Inversión en formación (horas/persona)	23	11,6	11,9
→ Mandos totales con plan de sucesión (%)	58	50	62
→ Participantes en programas de desarrollo VIKING	270	26	36
→ Accidentes totales (nº)	197	200	202
→ Accidentes no in-itinere (nº)	151	141	145
→ Clima laboral (escala 0-1.000. Fuente propia IKEA)	-	731	784
→ Clima laboral (participación %. Fuente propia IKEA)	-	95	95
→ Clima laboral (estoy orgulloso de trabajar en IKEA %. Fuente propia IKEA)	-	83	89
→ IKEA es una empresa más responsable con su plantilla que otras empresas (Opinión del ciudadano. Fuente propia IKEA):			
- Sí (%)	27	36	37
- Neutral (%)	33	28	26
- No (%)	10	3	4
- No sabe (%)	30	32	33

Fuente: IKEA Group: Informe IKEA Ibérica 2015.

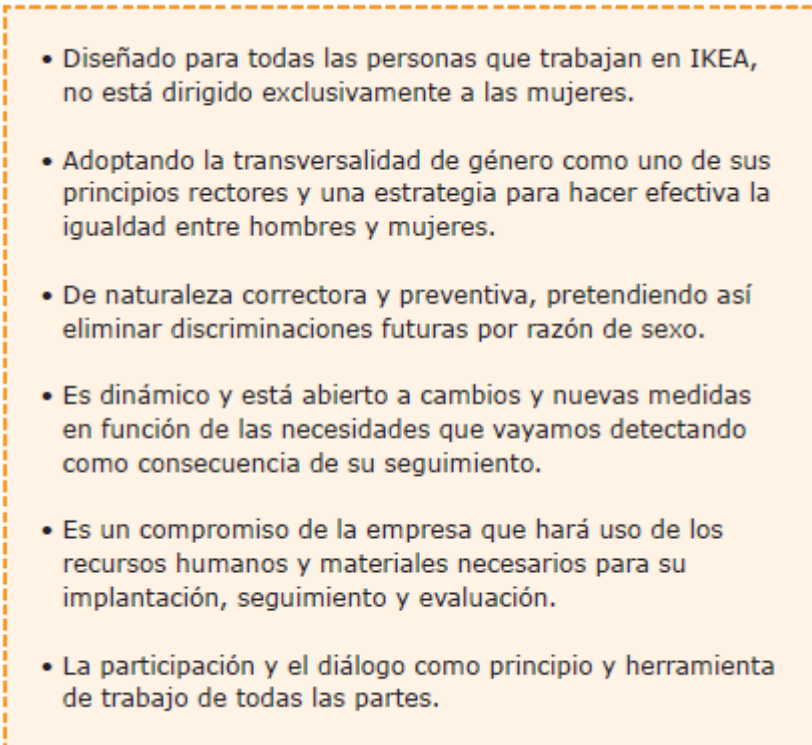
Como se puede observar la plantilla ha crecido constantemente en los tres años analizados, creciendo también el número de mujeres directivas. Sin embargo, destaca

especialmente que tanto el número de nacionalidades diferentes como el de personas con discapacidad haya descendido.

Con respecto a las horas de formación, se observa una disminución considerable en las horas dedicadas a formación del personal. Por último es destacable que respecto a los indicadores sobre clima laboral que la empresa realiza, los resultados son bastante positivos.

Cabe destacar además, que IKEA posee un plan de igualdad propio lo que permite llevar a cabo acciones específicas de fomento de la igualdad en la empresa. El propio plan de igualdad recoge una serie de principios básicos por los que se rige dicho plan.

Figura 3: Principios básicos del Plan de Igualdad de IKEA.

- 
- Diseñado para todas las personas que trabajan en IKEA, no está dirigido exclusivamente a las mujeres.
 - Adoptando la transversalidad de género como uno de sus principios rectores y una estrategia para hacer efectiva la igualdad entre hombres y mujeres.
 - De naturaleza correctora y preventiva, pretendiendo así eliminar discriminaciones futuras por razón de sexo.
 - Es dinámico y está abierto a cambios y nuevas medidas en función de las necesidades que vayamos detectando como consecuencia de su seguimiento.
 - Es un compromiso de la empresa que hará uso de los recursos humanos y materiales necesarios para su implantación, seguimiento y evaluación.
 - La participación y el diálogo como principio y herramienta de trabajo de todas las partes.

Fuente: Plan de Igualdad de IKEA.

A partir de los principios básicos anteriores, IKEA define los objetivos del plan de igualdad, objetivos que posteriormente se desarrollan de forma pormenorizada. Dichos objetivos son:

- Avanzar en la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres en IKEA.
- Integrar aún más la perspectiva de género en la gestión de la empresa.

- Facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas que trabajan en IKEA y fomentar la corresponsabilidad entre hombres y mujeres.
- Garantizar la igualdad de retribución para trabajos de igual valor.

7.5.3. Fundación IKEA.

La Fundación IKEA es la responsable de la propuesta y puesta en marcha de campañas de RSC enfocadas especialmente al desarrollo de programas centrados en ayuda al desarrollo en el tercer mundo y especialmente en cubrir las necesidades básicas de los niños (vivienda, sanidad y educación).

La misión de la fundación se resume en la cita del fundador Ingvar Kamprad: “Todos compartimos las necesidades básicas: una casa segura, una buena salud, unos ingresos regulares, el deseo de mantener a nuestros hijos seguros y ver como adquieren una buena educación y éxito en la vida. Es por eso que la Fundación IKEA ha decidido enfocar nuestra financiación en estas necesidades clave” (Fundación IKEA, 2017).

Desde la Fundación se colabora en múltiples causas, así, a modo de ejemplo IKEA ayuda a promover diferentes iniciativas en fechas señaladas como por ejemplo en el día de la tierra promoviendo el programa “The Climate Action Challenge” con el objetivo de ayudar a las familias a lidiar con el cambio climático.

Sin embargo, la Fundación IKEA destaca por la promoción y desarrollo de campañas a largo plazo. A continuación se presentan algunas de las campañas más exitosas llevadas a cabo por la compañía en los últimos años.

7.5.3.1. Soft Toys for Education.

La campaña “Peluches para la Educación” se lleva desarrollando exitosamente desde el año 2003. Esta campaña se realiza en colaboración con Save the Children y UNICEF y consiste en la donación de 1 euro por cada peluche vendido durante la campaña Soft Toys For Education que se desarrolla anualmente en todas las tiendas IKEA entre los meses de noviembre y diciembre. Se trata de una iniciativa en la que niños de todo el mundo participan en un concurso en el que han de enviar dibujos con prototipos de peluches, dichos prototipos pasan por una serie de fases quedando una serie de finalistas. El premio para los finalistas es la fabricación de los peluches.

Desde 2003 esta campaña ha conseguido alrededor de 88 millones de euros que han permitido apoyar 100 proyectos en 46 países ayudando a más de 12 millones de niños a recibir una formación de mayor calidad.

7.5.3.2. Brighter lives for refugees.

Esta campaña sigue la tónica de la anterior, así, por cada bombilla o lámpara vendida durante los tres momentos del año en los que se realiza esta campaña, IKEA dona 1 euro a ACNUR. Los fondos son destinados a mejorar el acceso a la luz, a energías renovables y a mejorar la educación en los campos de refugiados en Asia, África y Oriente Medio.

Con los fondos recaudados en esta campaña, se han conseguido los siguientes resultados:

- Provisión de 56.000 linternas solares e instalación de 720 placas solares que dan energía a 284.000 refugiados de Etiopía y Jordania.
- 37.000 niños refugiados han sido escolarizados en Bangladesh, Chad y Etiopía, además, se ha conseguido la formación de 740 profesores para el desarrollo de la iniciativa en estos países.
- En Bangladesh se han construido 22 plantas de biogás permitiendo que el 15% de los desperdicios generados sean procesados para producir energía verde para cocinar.

7.5.3.3. Let's Play for Change.

Esta campaña se desarrolla en torno a la idea de la importancia de que durante la infancia los niños tengan la posibilidad de jugar.

Anualmente, desde el 20 de noviembre (día de los derechos de la infancia) hasta el 24 de diciembre se desarrollan una serie de programas de colaboración en diferentes iniciativas llevadas a cabo por distintas ONGs. Estos programas han permitido ayudar a cientos de miles de niños de Asia y África gracias al trabajo de las seis organizaciones participantes: UNICEF, Save the Children, Room to Read, Handicap International, Special Olympics and War Child.

Por parte de UNICEF se desarrolla un programa que tiene como objetivo fomentar el cariño, la protección, una correcta nutrición y la estimulación del ambiente propicio que todos los niños necesitan en sus primeros años. Este programa se desarrolla en China, India, Indonesia y Kenia.

Save the Children por su parte, realiza un programa en Bangladesh y Etiopia que tiene como objetivo fomentar la seguridad de los niños - a través de la educación y el juego - obligados a emigrar junto con sus familias buscando mejores oportunidades de vida y trabajo.

Room to Read, lleva a cabo un programa en Bangladesh e Indonesia que tiene como objetivo promover el aprendizaje de la lectura y escritura.

Handicap Internacional, se centra en el fomento de la educación de niños con discapacidad en Pakistán, Bangladesh y Tailandia.

Special Olympics lleva a cabo un programa en distintos países asiáticos que tiene como objetivo el desarrollo y/o mejora de las habilidades físicas, sociales, psicológicas y cognitivas de niños discapacitados.

War Child, se centra en crear espacios seguros para niños en situación de guerra en sus países en donde recuperarse, jugar y en definitiva, volver a tener infancia. El programa se desarrolla en Siria y países limítrofes como Jordania.

8. CONCLUSIONES.

A lo largo del presente estudio se ha analizado el concepto de RSC, su origen, evolución y significado. Los propios autores llegan a la conclusión de que no puede establecerse una definición de RSC clara y concisa. Sin embargo, sí existe una conclusión a la que la gran mayoría de estudiosos llega, y es que la RSC es algo más que una mera estrategia de imagen – o de lavado de ésta-. Si bien es verdad que muchas empresas decidieron establecer estrategias de RSC tras un escándalo, no es menos cierto que actualmente cada vez hay más empresas que optan por la RSC de forma proactiva, sin necesidad de que haya habido algún tipo de escándalo que haya dañado su imagen corporativa.

Por otro lado, la RSC va más allá de la idea clásica de que las empresas tienen como único objetivo la maximización del beneficio. Siendo cierto que la maximización del beneficio es el objetivo principal de una empresa, éste no es el único, así junto con los beneficios económicos, cada vez son más las empresas que buscan un beneficio social y medioambiental, partiendo de la idea de que la empresa es parte de un entorno al que afecta y por la que es afectada.

Otro de los motivos principales que lleva a las empresas a establecer modelos de RSC es la creciente importancia que la población da las prácticas empresariales, así en los últimos años y tras numerosos escándalos, ha sido la sociedad la que gracias a hacerse eco de determinadas problemáticas ha hecho que las empresas modifiquen y transformen algunas de sus prácticas.

Con el análisis de la RSC del Grupo IKEA, se ha podido observar que la RSC implica extender las relaciones más allá de los accionistas tal y como ya estableció Freeman en su teoría de los stakeholders, ello implica relacionarse con otros actores. IKEA principalmente establece relaciones con los propios trabajadores de la empresa, los proveedores, los clientes, las comunidades locales y con actores sociales entre los que destaca, el trabajo con ONGs en la promoción, patrocinio y colaboración en campañas de ayuda al tercer mundo, y concretamente en el caso de la empresa sueca, en promoción de la infancia.

Dentro de las prácticas de RSC llevadas a cabo por IKEA, destaca especialmente el establecimiento de objetivos a largo plazo, concretamente para el año 2020. Los objetivos para dicho año giran en torno a su estrategia People & Planet Positive en la que se busca la consecución de una serie de objetivos de diversa índole pero con un nexo de unión, dar

respuesta a una serie de preocupaciones cada vez más patentes en la sociedad. Así IKEA promueve la sostenibilidad en el hogar a través de la fabricación y venta de productos de bajo consumo, polivalentes, venta de alimentos con garantía de producción sostenible, generación de energía propia para llevar sus propios procesos productivos, reciclaje de los residuos generados etc.

Por otro lado, es interesante analizar como IKEA centra parte de sus prácticas de RSC en sus propios trabajadores. Los individuos a la hora de consumir, cada vez más, muestran una creciente preocupación por las condiciones laborales de los trabajadores encargados de la fabricación de los productos. En este sentido IKEA, lleva a cabo una serie de prácticas centradas especialmente en garantizar la igualdad de género tanto en el número de trabajadores como en el porcentaje de directivos, realiza planes individualizados de formación y promoción, propicia la contratación de discapacitados y posee planes específicos para la reducción de los accidentes de trabajo.

Respecto a los proveedores, es especialmente relevante el establecimiento de un código de conducta propio de IKEA (IWAY) y de obligatorio cumplimiento por todos los proveedores de IKEA, cumplimiento que es analizado a través de auditorías externas.

Por último, otro de los grandes ejes de acción de IKEA, y que centra la actividad de la Fundación IKEA, es la puesta en marcha de campañas de colaboración con ONGs reconocidas internacionalmente, centradas especialmente, en el fomento de la educación y bienestar para la infancia en diversos países del tercer mundo, dichas campañas son especialmente atractivas en el sentido de que propician la participación activa de los clientes de IKEA, puesto que la financiación de las mismas proviene de los beneficios obtenidos de la compra de determinados productos en determinados periodos de tiempo.

Como conclusión final, cabe destacar que la RSC es más necesaria que nunca, en un contexto de crisis económica y de competencia a escala mundial la RSC supone un valor añadido que finalmente tiene resultados a nivel financiero, pero también a nivel social, laboral y medioambiental. La RSC consigue así aunar el objetivo clásico del máximo beneficio con las actuales exigencias en el ámbito social y medioambiental demandadas por la población.

9. REFERENCIAS.

- Argandoña, A. (2012). ¿Qué es y qué no es la responsabilidad social corporativa? *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, N°1, pp. 1-14.
- Argandoña, A. & Isea, R (2011). ISO 26000: una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. *Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, N°11.
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nueva York: Harper & Row.
- Carrol, A. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct”. *Business & Society*, vol.38, No.3, pp. 268 – 295.
- Comisión Europea (2001). *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>.
- Fernández, R. (2009). *Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial*. España: Editorial Club Universitario.
- Forética (2015). *Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSC en España*. Madrid: Forética. Recuperado de: www.foretica.org
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. & Liedtka, J. (1991). Corporate Social Responsibility: A Critical Approach. *Business Horizons*, vol. 34, issue 4, pp. 92-98.
- García del Junco, J., Palacios, B. & Espasandin, F. (2014). *Manual práctico de responsabilidad social corporativa. Gestión, diagnóstico e impacto en la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, pp. 52-71.
- Gómez, A. (6 de abril de 2017). ¿Por qué Alcampo quiere retirar el aceite de palma de sus productos, si no es tóxico ni venenoso? *El País*. Recuperado de: http://elpais.com/elpais/2017/04/04/buenavida/1491318026_847822.html

- González, E (2007). La teoría de los stakeholders: un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, Vol II, nº 17 pp. 205 – 224.
- IKEA Foundation (2017). Recuperado de: <https://www.ikeafoundation.org/>. Consultado el 03/05/2017.
- IKEA Group (2012). *People & Planet Positive: IKEA group sustainability strategy for 2020*. Recuperado de: http://www.ikea.com/ms/en_US/this-is-ikea/reports-downloads/index.html
- IKEA Group (2015). *Informe anual IKEA Ibérica*. Recuperado de: http://www.ikea.com/ms/en_US/this-is-ikea/reports-downloads/index.html
- IKEA Group (2016). *Sustainability Report FY 16*. Recuperado de: http://www.ikea.com/ms/en_US/this-is-ikea/reports-downloads/index.html
- IKEA Group (2016). *IWAY Standard: Minimum Requirements for Environment and Social & Working Conditions when Purchasing Products, Materials and Services*. Recuperado de: http://www.ikea.com/ms/en_US/this-is-ikea/reports-downloads/index.html
- IKEA Group (2016): *Yearly summary FY 16*. Recuperado de: http://www.ikea.com/ms/en_US/this-is-ikea/reports-downloads/index.html
- IKEA Ibérica (2011): *Plan de igualdad*. Recuperado de: www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea
- IKEA, una historia de éxito. (17 de septiembre de 2011). Libre mercado. Recuperado de: <http://www.libremercado.com/2011-09-17/ikea-una-historia-de-exito-1276435557/>
- La increíble historia del fundador de IKEA, Ingvar Kamrad. (16 de abril de 2013). El Economista. Recuperado de: <http://www.eleconomista.es/evasion/tendencias/noticias/4752637/04/13/La-increible-historia-de-Ingvar-Kamprad.html>
- Lee, M.P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, nº 10(1), pp. 53-73.

- Martínez, P & Rodríguez del Bosque, I. (2013). Revisión teórica del concepto y estrategias de medición de la responsabilidad social corporativa. *Prisma social: revista de investigación social*, N°11, pp. 321 – 350.
- Moura-Leite, R. & Padgett, R. C. (2014). La evolución de la responsabilidad social de la empresa: un abordaje histórico. *Espacios*, Vol.35 (N°5), p. 9.
- Mozas, A. & Puentes, R. (2010). La Responsabilidad Social Corporativa y su paralelismo con las Sociedades Cooperativas, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 103, pp. 75-100.
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa (2017). Recuperado de: <http://observatoriorsc.org/>. Consultado el 05/04/2017.
- Organización Internacional de Normalización (2010). ISO 26000, *Guía de responsabilidad social*. Ginebra: International Standards Organization.
- Organización Internacional del Trabajo (2017). Recuperado de: <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>. Consultado el 03/04/2017.
- Red Española del Pacto Mundial. Recuperado de: <http://www.pactomundial.org/>. Consultado el 05/04/2017.
- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2016): *Informe Reporting 2016 de los firmantes del Pacto Mundial*. Madrid. Recuperado de: <http://www.pactomundial.org/2017/02/informe-anual-reporting-2016/>
- PricewaterhouseCoopers (2005). *La actitud del consumidor hacia la responsabilidad social corporativa*. Madrid: PricewaterhouseCoopers.
- Sarmiento, S. (2011). La responsabilidad social empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. *Dimensión Empresarial*. 9, No2, pp. 6-15.
- Solano, D. (2005). Responsabilidad social corporativa: qué se hace y qué debe hacerse. *Cuad. Difus.* 10, pp. 18-19.

- Stranderg, L. (2010). La implementación de la RSC en la cadena de valor. *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, N° 7.
- Valdez, D. Ochoa, B., Celaya R. & Ross, G. (2008). Responsabilidad social corporativa: una ventaja competitiva. *El Buzón de Pacioli*, 55 (8), pp.1-8.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, pp. 95-105.
- Votaw, D. (1972). Genius became rare: a comment on the doctrine of social responsibility. *California Management Review*, 15, pp. 25-31.