



## TÍTULO

# BUENAS PRÁCTICAS DE LAS EMPRESAS MÁS RESPONSABLES SOCIALMENTE EN ESPAÑA SEGÚN MERCOS (2020) ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

## AUTORA

Ana María Gómez Santamaría

	<b>Esta edición electrónica ha sido realizada en 2022</b>
Tutora	Dra. D <sup>a</sup> . M <sup>a</sup> Jesús Moreno Domínguez
Instituciones	Universidad Internacional de Andalucía ; Universidad de Huelva
Curso	<i>Máster Oficial Interuniversitario en Dirección y Gestión de Personas (2020/21)</i>
©	Ana María Gómez Santamaría
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2021



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas  
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

# MASTER OFICIAL INTERUNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS

## TRABAJO FIN DE MÁSTER

### BUENAS PRÁCTICAS DE LAS EMPRESAS MÁS RESPONSABLES SOCIALMENTE EN ESPAÑA SEGÚN MERCOS (2020): ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES



Curso académico 2020-2021  
Convocatoria Diciembre 2021



**ALUMNO/A:** Ana María Gómez Santamaría

**TUTOR/A:** Prof. Dra. M<sup>a</sup> Jesús Moreno Domínguez

## **RESUMEN**

Este proyecto Fin de Máster tiene la finalidad de analizar la Responsabilidad Social Corporativa de las mejores empresas a través de sus memorias según dos informes de MERCO, MERCO empresas y MERCO Responsabilidad y Gobierno Corporativo. Centrándonos para ello en las personas, analizando en cada una de las empresas aspectos relacionados con la plantilla, la promoción de la diversidad, igualdad e inclusión, la promoción de la conciliación de la vida personal y laboral, la gestión de la formación, desarrollo y atracción del talento, la política retributiva y la prevención de riesgos laborales. Esto nos permitirá analizar las fortalezas de estas empresas y establecer una guía con recomendaciones para poder ser una buena empresa socialmente responsable.

**Palabras claves:** Responsabilidad Social Corporativa, gestión responsable de las personas, sostenibilidad, MERCO.

## **ABSTRACT**

This Master's Degree project aims to analyze the Corporate Social Responsibility of the best companies through their reports according to two reports by MERCO, MERCO Companies and MERCO Corporate Responsibility and Governance. To this end, we focus on people, analysing in each company aspects related to the workforce, the promotion of diversity, equality and inclusion, the promotion of the reconciliation of working and family life, the management of training, development and talent attraction, remuneration policy and occupational risk prevention management. This will allow us to analyze the strengths of these companies and establish a guide with recommendations for being a good socially responsible company.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, responsible people management, sustainability, MERCO.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVOS.....	2
3. METODOLOGÍA.....	3
4. MARCO TEÓRICO.....	5
4.1 La Responsabilidad Social Corporativa.....	5
4.1.1 Evolución .....	5
4.1.2 Concepto .....	6
4.1.3 Teorías.....	12
4.1.4 Principios fundamentales.....	15
4.1.5 Dimensiones .....	16
4.2. La RSC en Europa y España.....	17
4.2.1. RSC en Europa.....	17
4.2.2. RSC en España.....	18
5. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	20
5.1. El Caso Mercadona.....	20
5.1.1. Acerca de Mercadona.....	20
5.1.2. La RSC en Mercadona.....	21
5.1.3. Gestión responsable de las personas.....	23
5.2. El Caso Inditex.....	27
5.2.1. Acerca de Inditex.....	27
5.2.2. La RSC en Inditex.....	29
5.2.3. Gestión responsable de las personas.....	29
5.3. El Caso Grupo Social Once.....	36
5.3.1. Acerca de Grupo Social Once.....	36
5.3.2. La RSC en Grupo Social Once.....	38
5.3.3. Gestión responsable de las personas.....	38
5.4. Análisis comparativo de los tres casos analizados.....	43
5.4.1. Comparativa entre los resultados obtenidos de las empresas Mercadona, Inditex y Grupo Social Once.....	43
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
6.1. Conclusiones.....	57
6.2. Guía o recomendaciones para ser una empresa socialmente responsable.....	58
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61



## 1. INTRODUCCIÓN

Con este proyecto pretendemos indagar en el conocimiento de la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) desde sus inicios hasta la actualidad, de cómo la RSC ha ido evolucionando en el tiempo, y de cómo la integración de la misma es voluntaria por parte de las empresas, permitiéndoles conseguir una ventaja competitiva con respecto a sus competidores, lo que sin lugar a dudas, es un elemento diferenciador que contribuirá al desarrollo sostenible de la misma en el tiempo.

Evidentemente, el objetivo de las empresas es obtener beneficios económicos, pero las empresas son conscientes de que con su actividad consiguen impactar directamente en nuestra sociedad y es por ello que, se hace necesario que este impacto sea positivo, responsable y sostenible. Esto es algo que se demanda cada vez más por todos, y es por ello que la RSC comienza a tomar un papel mucho más relevante en los últimos años.

Al hecho de que las empresas son conscientes de este impacto, se unen dos aspectos de vital importancia. El primero haría referencia a que los consumidores y la sociedad (ampliándose los grupos de interés) están cada vez más informados en relación a la sostenibilidad, provocando una mayor consciencia y exigencia al respecto. El segundo aspecto sería el que la sociedad, preocupada por el cambio climático y por la degradación del medio ambiente, está adoptando e integrando en su día a día hábitos de vida sostenible, y todo esto está provocando que las empresas otorguen más importancia en su día a día a la RSC.

Sin lugar a dudas existe un vínculo muy estrecho entre aquellas empresas que realizan una gestión responsable de los Recursos Humanos y las empresas que están comprometidas firmemente con la RSC y que con ello consiguen ser socialmente responsables. Es por ello que con el siguiente estudio, demostraremos dicha vinculación y comprobaremos cómo las empresas seleccionadas que son referentes a nivel nacional, gestionan de manera responsable y óptima sus Recursos Humanos, lo que les va a permitir a su vez, ser empresas socialmente responsables.

La estructuración de este proyecto será la que sigue, iniciaremos con la presente introducción, continuaremos estableciendo cuáles son los objetivos, tanto el principal como los específicos, seguidamente encontraremos cuál ha sido la metodología utilizada en este proyecto y su marco

teórico. Finalmente nos centraremos en el análisis y resultados de las empresas seleccionadas para poder establecer las conclusiones obtenidas tras el análisis individual y comparativo de las empresas objeto de estudio, y esto nos permitirá elaborar una guía con recomendaciones a seguir para ser una empresa socialmente responsable.

## **2. OBJETIVOS**

El objetivo principal de este proyecto es elaborar una guía con recomendaciones para ser una empresa socialmente responsable, basado esto en las buenas prácticas identificadas en las empresas más valoradas según el informe MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) 2020 de empresas y el informe MERCO de responsabilidad y gobierno corporativo 2020 de nuestro país.

Para la consecución de dicho objetivo principal, definimos los siguientes objetivos específicos:

- Elaborar el marco teórico de la RSC, consiguiendo una aproximación de lo que es RSC desde el punto de vista de distintos organismos nacionales, europeos e internacionales, sin olvidar por supuesto la visión de diferentes autores, de cuáles son los principios fundamentales de la RSC, de las diferentes dimensiones que abarca, de las diferentes teorías existentes y enfoques existentes con respecto a ésta.
- Describir la evolución de la RSC a lo largo de los años tanto en Europa como en España.
- Definir qué es MERCO, los informes en los que nos hemos basado para este estudio y justificación de por qué hemos seleccionado las empresas Mercadona, Inditex y Grupo Social ONCE,
- Analizar cómo cada una de las empresas seleccionadas trata de ser una empresa socialmente responsable, prestando especial atención a aspectos derivados de sus políticas de personal como la diversidad, inclusión e igualdad, la conciliación, la formación y el desarrollo del talento, las retribuciones y la prevención de riesgos laborales. Lo que denominaremos la gestión responsable de las personas.
- Realizar un análisis comparativo de las tres empresas seleccionadas con el objetivo de identificar fortalezas de cada uno de los casos estudiados.



### 3. METODOLOGÍA

El estudio de este proyecto se divide en dos partes diferenciadas, la primera de ella será la conceptual/teórica, donde se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica en profundidad de distintos artículos, informes y libros, los cuales han sido recopilados de distintos buscadores académicos como Google academic o Dialnet y esto nos ha permitido encontrar información relativa al tema en cuestión, para ello hemos utilizado la palabra clave Responsabilidad Social Corporativa y nuestra búsqueda ha comprendido de agosto a octubre de 2021. En estos recursos hemos encontrado diferentes artículos de revistas que nos ha permitido familiarizarnos con la materia objeto de estudio.

En cuanto a la segunda parte del estudio, la relativa al análisis de las empresas seleccionadas, hemos empezado recopilando información sobre qué es MERCO y cuáles son los informes sobre los que trabajan, para centrarnos en el Informe sobre empresas y el Informe de responsabilidad y gobierno corporativo, ambos de 2020. Para recopilar esta información hemos accedido a la página web de MERCO entre el 15 y el 30 de Septiembre de 2021.

MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es el monitor corporativo de referencia a nivel nacional e internacional que viene evaluando la reputación de las empresas desde el año 2000. Es un instrumento de evaluación sobre reputación, basado en una metodología *multistakeholder* compuesta por seis evaluaciones y más de veinte fuentes de información. Se trata del primer monitor auditado del mundo, el seguimiento y verificación de su proceso de elaboración y resultados es objeto de una revisión independiente por parte de KPMG, según norma ISAE 3000, que publica su dictamen para cada edición. Los criterios de ponderación pueden ser consultados en su página web.

Actualmente Merco elabora ocho monitores (MERCO Empresas, MERCO Líderes, MERCO Responsabilidad y Gobierno Corporativo, MERCO Talento, MERCO Talento Universitario, MERCO Consumo, Merco Digital y MRS) y tiene presencia en más de quince países: España, Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil, México, Perú, Costa Rica, Panamá, Uruguay, Portugal, Italia, y en proceso en Guatemala y Paraguay.

En este proyecto nos centraremos en el Informe MERCO Empresas 2020 y en el Informe MERCO Responsabilidad y Gobierno Corporativo 2020, donde se facilitan los datos de las 100

mejores empresas y las empresas más responsables con mejor gobierno corporativo y donde podemos encontrar empresas pertenecientes a distintos sectores.

En cuanto a la encuesta MERCO Empresas 2020, hace referencia a las empresas con mejor reputación corporativa, donde Mercadona obtuvo 10.000 puntos, Inditex 9.483 puntos y Grupo Social Once 7.714 puntos. Por su parte, en MERCO Responsabilidad y Gobierno Corporativo 2020, se encuentran las empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo en España. Los resultados obtenidos fueron para Inditex 10.000 puntos, para Mercadona 9.737 y para Grupo Social Once de 9.342. En ambos informes, las empresas seleccionadas fueron las primeras en sus sectores, Mercadona en el sector distribución generalista, Inditex en sector distribución moda y Grupo Social Once en el sector fundaciones, organizaciones y ONG's.

A continuación se exponen los resultados obtenidos de ambos informes en el 2020:

Tabla 1. Resultados informes seleccionados

MERCO Empresas 2020		MERCO Empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo 2020	
Empresa	Sector	Empresa	Sector
1º Inditex	Distribución Moda	1º Inditex	Distribución Moda
2º Mercadona	Distribución Generalista	2º Mercadona	Distribución Generalista
3º Repsol	Energía, Gas y Agua	3º Grupo Social Once	Organización, Fundaciones y ONGs
4º Grupo Social Once	Organización, Fundaciones y ONG's	4º Caixabank	Bancario
5º Santander	Bancario	5º Iberdrola	Energía, Gas y Agua
6º Telefónica	Telecomunicaciones	6º Telefónica	Telecomunicaciones
7º Iberdrola	Energía, Gas y Agua	7º Mapfre	Aseguradora
8º Mapfre	Aseguradora	8º Ikea	Distribución Equipamiento para el hogar
9º Caixabank	Bancario	9º Repsol	Energía, Gas y Agua
10º Ikea	Distribución Equipamiento para el hogar	10º Santander	Bancario

Fuente: elaboración propia a través de página web Merco

En base a estos resultados observamos como la primera y la segunda empresa se repite en ambos informes como las mejores empresas con mejor reputación y también como las empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo. En cuanto a la tercera y cuarta posición para el informe MERCO 2020 fue Repsol y Grupo Social Once respectivamente, siendo para el informe MERCO empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo 2020 el tercer puesto para Grupo Social Once y Repsol que ocupó el noveno puesto. Basándonos en esto, hemos optado por seleccionar la empresa Grupo Social Once como tercera opción, por dos motivos: porque ocupa las posiciones 4º y 3º en ambos informes y por la tipología de empresa, organización, fundaciones y ONG´s que presenta la misma.

Una vez seleccionadas los casos a analizar, se ha procedido a recopilar información de cada una de las entidades. Con tal fin se localizaron sus memorias (en el caso de Mercadona e Inditex accedimos a sus memorias Anuales y en el caso de Grupo Social Once a su memoria de RSC), convenios colectivos, planes de igualdad, así como otra información relevante (visión, misión, valores, etc.) que nos permitiese conocer qué medidas y políticas aplican en la dirección y gestión de sus Recursos Humanos, tales como: diversidad, inclusión e igualdad, conciliación, formación y desarrollo del talento, retribuciones y prevención de riesgos laborales. A partir del análisis de dicha información, tanto individualizado como comparativo, se han obtenido los resultados y conclusiones que presentamos en el trabajo.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. La Responsabilidad Social Corporativa**

#### **4.1.1. Evolución RSC**

Encontramos por primera vez la RSC aplicada a las empresas a partir del siglo XX en EE.UU. que es cuando se empieza a utilizar el término Responsabilidad Social. Howard R. Bowen (1953), uno de los padres de la RSC, publicó en su libro "Social Responsibilities of the Businessman" definiéndola como *"las obligaciones de los empresarios para lograr políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de actuación que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad"*.

No es hasta los años 90 cuando la RSC adquiere la relevancia que se merece. Carroll, A. (1991), a partir de su modelo tridimensional estableció una definición cuatripartita de la RSC proponiendo una pirámide de RSC. Sugiere que la RSC está compuesta por cuatro tipos de responsabilidades: económica, jurídica, ética y filantrópica, las cuales podrían ser representadas con una pirámide. Estas responsabilidades se han de cubrir no de forma secuencial, sino de forma integral. En este sentido Carroll, A. (1991) indica que “la responsabilidad social de la empresa implica el deber de obtener un beneficio, obedecer la ley, ser ético y ser un buen ciudadano”.

A finales del siglo XX y principios siglo XXI han sido numerosos organismos internacionales gubernamentales y no gubernamentales entre otros, OCDE, la Comisión Europea, el *Institute of Social and Ethical AccountAbility*, *Global Reporting Initiative*, Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo, el Banco Mundial o la Comisión Europea los que han promovido distintas normas, recomendaciones o directrices para implantar la RSC.

Durante el siglo XXI el concepto de RSC sigue evolucionando, pero cabe señalar que lo hace con una sociedad mucho más informada, concienciada y exigente. En las últimas décadas hemos podido comprobar la alta demanda de RSC por parte de los ciudadanos, que exigen cada vez más que exista transparencia y honestidad en el mundo empresarial. La sociedad demanda una gestión más ética y responsable, y por ello la RSC permite que esta gestión genere confianza y mejore por tanto la reputación de la empresa (De la Fuente y De Quevedo, 2003).

#### **4.1.2. Concepto RSC**

Resulta imposible dar una única definición de lo que es RSC, pero nos gustaría hacer una reflexión acerca de la visión que tienen sobre ésta diferentes organismos internacionales, europeos y nacionales al respecto, incluyendo además relevantes autores en esta materia, pudiendo ofrecer de esta forma una visión más clara de lo que es RSC.

Comenzaremos con el ***World Business Council on Sustainable Development*** (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible) (WBCSD) (2002), coalición de más de 170 compañías internacionales fundada en 1991, que insta a líderes empresariales a impulsar el cambio hacia el desarrollo sostenible, promoviendo un uso eficiente de los recursos naturales a través de la innovación y de la RSC. En 1992 Stephan Schmidheiny, a petición de este

Organismo, escribió su libro *Changing Course*, considerándose como un paso histórico al exponer cómo la comunidad empresarial podía adaptarse y contribuir a la sostenibilidad.

WBCSD recoge su propia definición de RSC, siendo ésta, *“el compromiso continuo por parte de las empresas a comportarse de forma ética y contribuir al desarrollo económico sostenible, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como de la comunidad local y la sociedad en general.”*

Si integramos la RSC con la sostenibilidad y de acuerdo al **Informe Brundtland de la Comisión de Mundial de Medioambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas y de la Cumbre de la Tierra de Río de 1992** según éste sería *“aquel desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer las suyas”*.

Desde el punto de vista de la Unión Europea, la **Comisión de las Comunidades Europeas** publica el **Libro Verde**, con el que trata de fomentar el marco europeo de la RSC, definiéndola 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”*, yendo un poco más allá encontramos además en este Libro que, *“ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”*. Por ello, cabría de suponer que esta RSC va más allá de cumplir las exigencias legales exigidas, y es por ello se produce una integración de la RSC en los valores, gobierno, estrategia y operaciones en general de las empresas.

Siguiendo con la **Comisión Europea** y según la **“estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”** de octubre de 2011, se aporta una nueva definición que desvincula la RSC de la acción puramente voluntaria por parte de la empresa: *“La responsabilidad de las empresas debe asumirse en base a sus impactos en la sociedad. El respeto de la legislación aplicable, y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales, es un requisito previo para cumplir esa responsabilidad”*. Yendo más allá continúa diciendo que *“para cumplir plenamente con su responsabilidad social, las empresas deben implementar un proceso de integración social, ambiental, ética, derechos humanos y las*

*preocupaciones de los consumidores en sus operaciones comerciales y en las decisiones estratégicas en estrecha colaboración con las partes interesadas, con el objetivo de:*

- *Maximizar la creación de valor para sus accionistas y de sus otros interesados y la sociedad en general.*
- *Identificar, prevenir y mitigar sus efectos adversos.*

En el ámbito europeo también encontramos el **Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe)**, que una es una red de empresas creada en 1995 y que cuenta con el apoyo de 50 empresas multinacionales. Su misión es ayudar a las empresas a compaginar rentabilidad, crecimiento sostenible y progreso humano a través de la Responsabilidad Social Corporativa, como un elemento clave de la gestión empresarial. En su página web no hemos podido encontrar como tal una definición única de RSC, en ésta hemos encontrado distintas definiciones aportadas por cada país socio, es por ello que tomaremos como referencia la definición de uno de sus socios en España la **Fundación Sociedad y Empresa Responsable**, que define la RSC como *“el operar de una empresa que excede las expectativas generales que la sociedad tiene con relación a las empresas. La RSC es más que una colección de prácticas específicas o iniciativas ocasionales motivadas por razones de marketing, relaciones públicas u otros beneficios para la empresa. Debe ser vista como una serie completa de políticas, prácticas y programas que están integrados en todas las operaciones y políticas de las empresas.”*

Nos centraremos ahora en la definición aportada por un organismo nacional, el **Observatorio de RSC**, organización sin ánimo de lucro que nació en el 2004 de la mano de varias organizaciones de la sociedad civil con el objetivo de trabajar en el impulso de la correcta aplicación de la RSC y cuya misión es el fomento, la promoción y el seguimiento de la implantación de la responsabilidad social corporativa en España y en aquellos países en los que operan las empresas españolas. Este organismo indica que *“la Responsabilidad Social Corporativa es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que*

*la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto”.*

Si atendemos a la definición proporcionada por el **Documento N°1 de Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)**, en éste se define la RSC como “*el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúan. La RSC centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente. Ésta RSC va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo. Supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas*”.

Si tenemos en cuenta algunos autores españoles, Castillo Clavero (1985) define la RSC como la “*obligación ética o moral, voluntariamente asumida por la empresa como institución hacia la sociedad en su conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa*”.

Señala De la Cuesta et al., (2002) en su libro que, los estados que más han profundizado en el estudio de las consecuencias e implicaciones de la RSC son aquéllos que cuentan con una ciudadanía más activa e informada y expon de esta manera que ésta es la principal motivación para que las empresas decidan asumir sus responsabilidades. De aquí la importancia de la sociedad y de los ciudadanos. Este mismo autor afirma que “*para que la empresa crezca a largo plazo es imprescindible que sustente sus procesos y productos en unos estándares éticos que integre en su gestión, y que trate de dar respuesta a las demandas de los agentes sociales a los que afecta o que le afectan*”.

Siguiendo a De la Cuesta y Valor (2003), “*por Responsabilidad Social Corporativa se entiende el reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las*

preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores”.

A modo de resumen podemos encontrar definiciones aportadas por los distintos organismos y autores.

Tabla 2. Definiciones aportadas por distintos organismos y autores

<b>Internacional</b>	<b>Europeo</b>	<b>Nacional</b>	<b>Autores</b>
<p><b>WBCSD</b> (2002), “compromiso continuo por parte de las empresas a comportarse de forma ética y contribuir al desarrollo económico sostenible, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como de la comunidad local y la sociedad en general.”</p>	<p><b>Libro Verde</b>, “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”</p>	<p><b>Fundación Empresa y Sociedad</b>, “el operar de una empresa que excede las expectativas generales que la sociedad tiene con relación a las empresas. La RSC es más que una colección de prácticas específicas o iniciativas ocasionales motivadas por razones de marketing, relaciones públicas u otros beneficios para la empresa. Debe ser vista como una serie completa de políticas, prácticas y programas que están integrados en todas las operaciones y políticas de las empresas.”</p>	<p><b>Castillo</b> (1985) define la RSC como, “la obligación ética o moral, voluntariamente asumida por la empresa como institución hacia la sociedad en su conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa.”</p>



<p><b>Informe Brundtland</b> (1992), "aquel desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer las suyas."</p>	<p><b>Comisión Europea a través de la Estrategia renovada de la UE para 2011-2014,"</b>La responsabilidad de las empresas debe asumirse en base a sus impactos en la sociedad. El respeto de la legislación aplicable, y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales, es un requisito previo para cumplir esa responsabilidad."</p>	<p><b>Observatorio de RSC,</b> "la Responsabilidad Social Corporativa es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto."</p>	<p><b>De la Cuesta y Valor</b> (2003) afirman que, "por Responsabilidad Social Corporativa se entiende el reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores".</p>
		<p><b>Documento nº1 AECA,</b> "el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúan. La RSC centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente. Ésta RSC va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo. Supone un planteamiento de</p>	

		<p><i>tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas”.</i></p>	
--	--	---	--

Fuente: elaboración propia

Para finalizar este epígrafe haremos mención al concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), aunque a simple vista pensemos que signifique lo mismo que RSC, ambos términos presentan diferencias y es por ello que según Fernández (2009):

- *“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha de ser entendida como una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (stakeholders), con una visión a largo plazo. Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente.*
- *La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) amplía el ámbito de la responsabilidad social de la empresa para incorporar a las agencias gubernamentales y otras organizaciones, que tengan un claro interés en mostrar cómo realizan su trabajo”.*

Tras esta definición se desprende que la RSC es un concepto mucho más amplio que la RSE, en el primero el ámbito de actuación sería todo tipo de organizaciones, ya sean privadas, públicas y ONG’s. En cambio en el segundo término se hace referencia al ámbito de la responsabilidad social desde el punto de vista de la empresa. Es por ello que en este proyecto el término que utilizaremos será el de RSC.

#### **4.1.3. Teorías de la RSC**

Los autores Garriga y Melé (2004), en su artículo *Social Responsibility Theories: Mapping the Territory* intentan aclarar las principales teorías y enfoques de RSC. Como comprobado existe un gran número de teorías y enfoques. Este estudio que presentan los anteriores autores fue

muy exhaustivo y fue reconocido entre la literatura existente porque profundizaron en todas las teorías más recientes y porque fue realizado de manera muy rigurosa. Por lo anteriormente expuesto hemos decidido centrarnos en estos autores para desarrollar este apartado.

Sobre la base de la propuesta de Parsons (1961), Garriga y Méle (2004) partían de la hipótesis de que en las teorías y enfoques de RSC hay presente cuatro dimensiones que están relacionadas con los beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos. Esta hipótesis sistematizan las teorías de RSC en cuatro grupos:

Figura 1. Grupo de teorías de RSC



Fuente: Garriga y Melé (2004)

- **Teorías instrumentales**

Estarían presentes las teorías de valor del accionista o la teoría del *Shareholder*. Teniendo en cuenta lo aportado por Friedman (1962) se ve a la empresa únicamente como un instrumento para generar riqueza y las actividades sociales son sólo un medio para poder conseguir resultados económicos o creación de valor para el accionista. En este grupo de teorías nuestros autores incluyen tres subcategorías:

- Maximización del valor para el accionista, es el criterio más importante para evaluar las actividades sociales corporativas.
- Estrategias para lograr ventajas competitivas.
- El marketing relacionado con alguna causa, con el objetivo principal de aumentar las ventas e ingresos de la empresa o la relación con los clientes creando una imagen de marca.

- **Teorías políticas**

Tomando como referencia la teoría de la ciudadanía empresarial o *Corporate Citizenship* y partiendo de las aportaciones de Weiss (2003), quien indica que existen unas interacciones y conexiones entre la empresa y la sociedad. Es por ello que para este autor nace un nuevo concepto el de *stakeholder society* o sociedad de afectados. Es evidente el poder de las empresas en la sociedad y es por ello que debe de existir un uso responsable de dicho poder en la política. Para nuestros autores destacan tres subcategorías:

- El constitucionalismo corporativo, donde la empresa es una institución social y debe ejercer el poder de manera responsable.
- La teoría integradora del contrato social, que se inspira en el pensamiento filosófico de Locke.
- La ciudadanía corporativa, un concepto con tres significados diferentes; una visión limitada que comprende la filantropía corporativa, la inversión social o la asunción de ciertas responsabilidades con respecto a la comunidad local; una visión equivalente a la RSC y otra más amplia, en el que las empresas entran en el escenario de la ciudadanía cuando el gobierno falla.

- **Teorías integradoras**

Se incluye aquí la teoría instrumental de *Stakeholders*. Siguiendo a autores como Freeman (1984) y Carroll (1991) las empresas se centran en captar, identificar y en dar respuesta a las demandas sociales. Sin lugar a dudas la empresa debe cubrir sus responsabilidades económicas pero atendiendo a las demandas de sus grupos de interés. Existe la argumentación de que los negocios dependen de la sociedad para su existencia. Con esto lo que se pretende es conseguir una legitimidad social y una mayor aceptación y prestigio ante la sociedad. Este grupo de teorías se subdividen en cuatro categorías:

- Aspectos administrativos o de gestión.
- El principio de responsabilidad pública.
- La gestión de los grupos de interés (*stakeholders*), un enfoque orientado hacia las personas que afectan o se ven afectadas por las políticas y prácticas corporativas.
- La acción social corporativa.

- **Teorías éticas**

Está presente aquí la teoría normativa de los *stakeholders* y teniendo en cuenta a Carroll, (1987), la responsabilidad social corporativa está basada en las responsabilidades éticas de las empresas con la sociedad. Ésta se cimienta en principios que expresan qué se debe hacer y qué no y sobre la necesidad de construir una sociedad mejor. Se distinguen los siguientes enfoques:

- Teoría normativa de grupos de interés (*stakeholders*), donde se contemplan las obligaciones de la empresa con todos sus grupos interdependientes implicados; proveedores, clientes, empleados, accionistas y comunidad local.
- Derechos universales, basados en los derechos humanos y laborales y el respeto al medio ambiente.
- Desarrollo sostenible, cuyo objetivo será alcanzar el desarrollo humano, teniendo en cuenta las generaciones presentes y futuras.
- Enfoque del bien común, donde la empresa debe contribuir porque es parte de la sociedad.

#### **4.1.4. Principios fundamentales de la RSC**

Como hemos podido comprobar no hay una única definición de RSC pero sí que podemos encontrar una serie de criterios que se repiten a la hora de definirlo, es decir, siguiendo el Documento de la Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA), elaborado por Lizcano y Moneva (2004) hay una serie de principios fundamentales en los que se sustenta la RSC:

1. **Transparencia.** Se basa en el hecho del acceso a la información que la empresa facilita sobre su comportamiento social. Este principio es considerado como una pieza básica para la RSC, dado que fundamenta al resto.
2. **Materialidad.** En este aspecto la empresa debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas a la hora de tomar las decisiones.
3. **Verificabilidad.** Las actuaciones socialmente responsables de la empresa se someterán a una verificación externa y serán expertos independientes quienes comprobarán las actuaciones de las empresas.

4. **Visión amplia.** La organización centrará sus objetivos de responsabilidad social corporativa en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Teniendo en consideración el impacto que tendrá a nivel local, regional, continental y global, concienciado del legado que tendrá para con futuras generaciones.
5. **Mejora continua.** Con el objetivo de la pervivencia de la organización. La RSC está muy ligada a la idea de gestión continuada.
6. **Naturaleza social de la organización.** La RSC está arraigada en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de las organizaciones, prevaleciendo este valor sobre cualquier otro y destacando el papel del ser humano como ente individual y social.

#### 4.1.5. Dimensiones de la RSC

La RSC suele definirse como un concepto multidimensional. De acuerdo con el **Libro Verde de la Comisión Europea (2001)**, éste distingue dos tipos de dimensiones y toma como referencia las prácticas de RSC de dentro y fuera de la empresa:

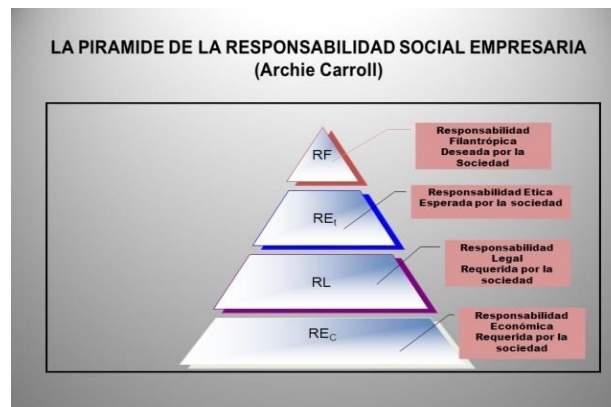
- **Dimensión interna:** la RSC se vislumbra como una nueva vía para llevar a cabo el cambio, conciliando el desarrollo social con el incremento de la competitividad de las empresas, esto se realiza a través de prácticas responsables de Recursos Humanos y seguridad y salud en el trabajo, teniendo en cuenta por último la gestión de los recursos naturales utilizados para la producción.
- **Dimensión externa:** la RSC llega a las comunidades locales, incluyendo a un número importante de interlocutores como por ejemplo; socios comerciales, proveedores, consumidores, organismos públicos y ONGs que defienden los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente. Esta RSC debe ir más allá de las fronteras europeas y debe velar por los derechos humanos y el medio ambiente.

Sin embargo, teniendo cuenta a Carroll (1991) no todas las definiciones apuntan hacia las mismas dimensiones y este autor clasifica las dimensiones de la RSC según el tipo de responsabilidad, (ver figura 2):

- **La dimensión económica.** Ser rentable y conseguir beneficios, es fundamental para su permanencia en el tiempo, es importante buscar la rentabilidad para los accionistas. Constituye la esencia de su existencia, producir productos y generar servicios. Éste es el fundamento sobre el que descansa el resto de fundamentos.

- **La dimensión legal.** Lo que se busca es cumplir las leyes, hay que obedecer la ley, jugar según las reglas del juego.
- **Dimensión ética.** Entendida como cumplir otras expectativas sociales que no están contempladas en la ley y la obligación de hacer lo que es correcto, justo y equitativo.
- **Dimensión filantrópica.** Es deseable que las empresas inviertan parte de sus recursos en las comunidades donde se implantan, que colaboren en proyectos y programas de mejora social, que contribuyan al desarrollo social. Ser un buen ciudadano corporativo, aportar recursos a la comunidad y mejorar la calidad de vida, realizando contribuciones voluntarias a la sociedad.

Figura 2. Pirámide de la RSC



Fuente: Carroll (1991)

## 4.2. RSC en Europa y en España

### 4.2.1. RSC en Europa

Es necesario comenzar afirmando que la Unión Europea ha sido pionera en RSC y ha adoptado diferentes iniciativas encaminadas a impulsar y consolidar el concepto de RSC entre los valores empresariales europeos, lo que ha sido fundamental para la concepción que tenemos hoy en día de esta materia en el conjunto de Europa, incluyendo por supuesto España. Hay elementos muy decisivos en los que Europa ha participado y ha sido referente. Es importante señalar que según el informe del **Foro de Expertos en RSE**, *“el trabajo realizado por la Unión Europea es único en el mundo, ya que es la única instancia regional supranacional que ha abordado este tema hasta el momento”*.

Comenzaremos por la **Cumbre Europea de Lisboa** del año 2000, donde se especificó claramente en sus conclusiones que, *“el Consejo Europeo hace un llamamiento especial al sentido de responsabilidad social de las empresas con respecto a las prácticas idóneas en relación con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible”*. Uno de los objetivos marcados en esta cumbre era *convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social* (COM, 2001).

Hace ya 20 años, en el 2001, vio la luz el **Libro Verde**, éste nació con la intención de fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas y tras el nacimiento del mismo la preocupación por el fomento de ese marco para la RSC ha sido una constante que llega hasta nuestros días.

La Unión Europea trabajó también a través de la **Recomendación de la Comisión de abril de 2014** en el principio de “cumplir o explicar”, en donde se cita que este principio está consagrado en el artículo 20 de la Directiva 2013/34/UE y constituye un elemento clave de la gobernanza empresarial europea. Según este principio, *“las empresas que se aparten del código de gobernanza empresarial pertinente han de explicar en su declaración de gobernanza empresarial qué partes del código no aplican y las razones para ello”*. Cabe señalar que esta transparencia se torna vital para las empresas que puede llegar a conferirle más legitimidad ante sus grupos de interés y la sociedad.

#### **4.2.2 RSC en España**

En los años noventa la incipiente internalización de las empresas y el desarrollo de sus actuaciones fuera de sus fronteras provocan que un mayor número de empresas se sintieran presionadas en asumir la responsabilidad de sus actos. Además cabe señalar el hecho de que hay un importante impacto negativo en la sociedad debido a diferentes escándalos empresariales y catástrofes medioambientales. Con la entrada de España en la UE en el año 1985 y debido a las numerosas iniciativas en RSC llevadas a cabo por la UE, España necesitaba adoptar las suyas propias para poder hacer realidad las aspiraciones provenientes de la Unión Europea.



Un organismo de importante relevancia en nuestro país es el **Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa** que fue creado en el 2004 como una red de cooperación e investigación, en el cual concurren iniciativas de diferentes organizaciones, entre ellas Cáritas, Ayuda en Acción, Cruz Roja o Economistas sin Fronteras, cuyo fin es potenciar la RSC en la sociedad.

El Observatorio definió unas líneas estratégicas de actuación que se pueden agrupar en:

- Formación y sensibilización.
- Evaluación y seguimiento.
- Generación de red social.
- Colaboración con la Administración Pública.

Si seguimos avanzando en el tiempo, encontramos que el 17 de marzo de 2005 fue constituido el **Foro de Expertos de la RSC** por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales que reunió a 40 representantes de todos los sectores sociales: ONG, Universidad, Administración Pública y empresas, y concluyó el 12 de Julio de 2007 con el documento “las Políticas Públicas de fomento y desarrollo de la RSC en España”, para facilitar la labor del Gobierno a la hora de elaborar una ley sobre RSC.

Un año más tarde, en junio de 2006 se aprobó el **Libro Blanco de la RSE** que es un informe de conclusiones y recomendaciones, en cuyo documento se recomienda que la política pública de desarrollo de la RSE esté compuesta de normas que fomenten iniciativas voluntarias de prácticas empresariales responsables, acuerdos y medidas legislativas que favorezcan las acciones responsables de las empresas. En este Libro Blanco también se solicitó la creación de un observatorio que permita mantener el diálogo entre los distintos grupos involucrados para orientar la política en esta materia, mejorarla y fomentarla.

Cabría señalar la creación en el 2008 del **Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)**, que se constituyó como el marco de referencia en dicha materia. Este organismo fue creado y regulado por el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero. El CERSE es un órgano dependiente del Ministerio de Trabajo e Inmigración, con carácter asesor y consultivo en materia de RSE y se configura como el marco de referencia para el desarrollo de la RSE en España, además está encargado de impulsar y fomentar las políticas de RSE en nuestro país.

Tiene funciones como órgano asesor y consultivo del Gobierno (no ejecutivo) para identificar y promocionar las mejores prácticas y a su vez proponer políticas de RSE al Gobierno.

Por último, finalizamos este epígrafe haciendo mención al papel desempeñado por el **Gobierno de España** a través del **Ministerio de Trabajo y Economía Social** creando un ecosistema de Responsabilidad Social en empresas que vienen desarrollando e impulsando la mejora continua y el seguimiento de ésta, entre las entidades podemos encontrar algunas de las mencionadas anteriormente y otras como por ejemplo; CEPES (Confederación Empresarial Española de la Economía Social), CERMI (Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad), Club de Excelencia en Sostenibilidad, CND (Consejo Nacional de la Discapacidad), DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación), DIRSE (Asociación Española de Directivos de RSE), Forética, Observatorio RSC, Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, SEO-BirdLife y SERES (Fundación Sociedad y Empresa Responsable).

## **5. ANÁLISIS Y RESULTADOS**

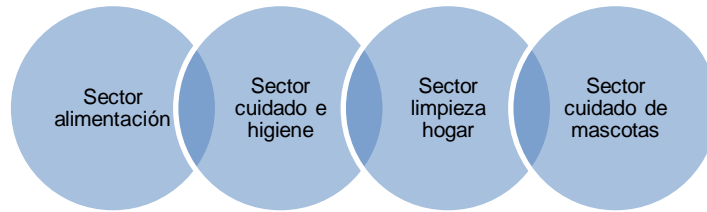
A continuación realizaremos un análisis individualizado de cada una de las empresas.

### **5.1. Caso Mercadona**

#### **5.1.1. Acerca de Mercadona**

Mercadona es una empresa nacional, 100% capital español, con sede en Valencia, dedicada a los sectores de alimentación, higiene personal, cuidado del hogar y cuidado de mascotas. Fue fundada en 1977 por el Grupo Cárnicas Roig, actualmente dispone de 1.645 tiendas en toda España y 20 en Portugal, con una plantilla de 95.000 personas orientadas a la excelencia, de las cuales 1.700 trabajan en Portugal y 93.300 en España. Juan Roig es su presidente ejecutivo y el consejo de administración está formado por miembros de la familia Roig.

Gráfico 3. Sectores a los que se dedica Mercadona



Fuente: elaboración propia a través de la web de la empresa

La **Misión** de Mercadona es “prescribir al consumidor final productos/soluciones que cubran sus necesidades de comer, beber, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de animales..., asegurando siempre seguridad alimentaria, máxima calidad, máximo servicio, mínimo presupuesto y mínimo tiempo”.

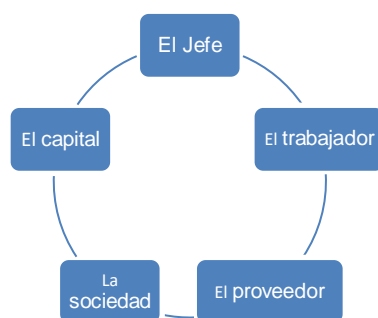
En cuanto a la **Visión** de la empresa ésta sería, “conseguir una cadena agroalimentaria sostenible, que la gente quiera que exista y sienta orgullo de ella, liderada por Mercadona y teniendo a ‘El Jefe’ como faro”.

### 5.1.2. La RSC en Mercadona

Para Mercadona el diálogo con la sociedad que le rodea y la transparencia son fundamentales, por ello mantiene una escucha y comunicación constante, compartiendo periódicamente información institucional y económica relativa al desarrollo de la actividad.

La compañía basa todas sus decisiones en su Modelo de Gestión de la Calidad Total (MGCT) que busca satisfacer por igual a los cinco componentes de la empresa; el cliente (“el Jefe”), el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital, éstos serían los **grupos de interés** de Mercadona.

Gráfico 4. Modelo de Gestión de la Calidad Total Mercadona



Fuente: elaboración propia a través de la web de la empresa

Mercadona utiliza sus memorias anuales para dar a conocer todas las acciones llevadas a cabo por la empresa en relación a sus políticas socialmente responsables, cabe destacar que dicha empresa, a pesar de los esfuerzos realizados, no dispone de una Memoria propia de RSC y según hemos podido comprobar en la Memoria Anual de 2020 de Mercadona, están especialmente comprometidos con el medio ambiente, la sociedad, clientes, trabajadores y proveedores.

A continuación se muestran algunos de los hitos más relevantes conseguidos por Mercadona en materia RSC en los últimos años:

Tabla 3. Hitos más relevantes de Mercadona en materia RSC

Año	Hito
1996	Firma del primer convenio de empresa para todos los trabajadores.
1999	Se finaliza el proceso, iniciado en 1995, de convertir en fijos a todos los miembros de la plantilla
2001	Inauguración del primer centro educativo infantil gratuito para los hijos de los trabajadores, en el bloque logístico de Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona).
2003	Primera empresa en realizar una Auditoría Ética.
2004	El Comité de Dirección decide como norma general no abrir los supermercados los domingos.
2007	Cuarta empresa del mundo mejor valorada en reputación corporativa, de acuerdo con el estudio del <i>Reputation Institute de Nueva York</i> .
2009	Firma Plan de Igualdad 2010-2013
2011	Se inicia el cobro de las bolsas para adaptarse al Plan Nacional Integrado de Residuos.
2013	Se inicia el desarrollo de la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona.
2015	Creación del nuevo centro de formación y servicios en Albalat dels Sorells (Valencia).
2020	Continúa la Estrategia 6.25 para la reducción del plástico y gestión de residuos.

Fuente: elaboración propia a través de la web de la empresa

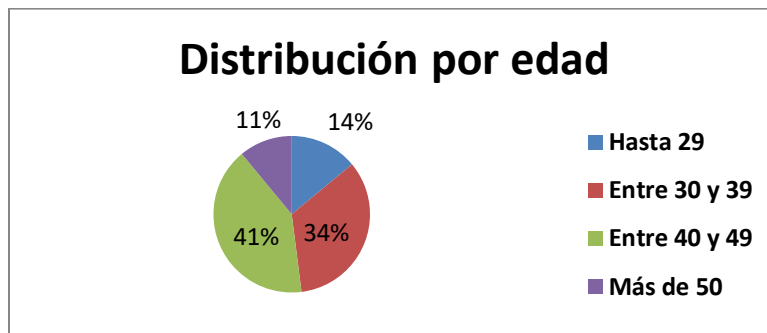
### 5.1.3. La gestión responsable de las personas

- **Gestión responsable de la plantilla**

Según Memoria Anual 2020 de Mercadona, ésta cuenta con una plantilla de 95.000 empleados con contratos indefinidos de los cuales 93.300 son españoles y 1.700 son portugueses. La garantía desde el inicio de un empleo estable a sus empleados forma parte de su filosofía de empresa. Otra de las garantías que ofrece es un salario por encima del SMI y de la media del sector, esta información la veremos más adelante en el apartado de política retributiva.

Seguidamente, podemos ver un gráfico donde se hace una distribución por edades.

Gráfico 5. Distribución por edad



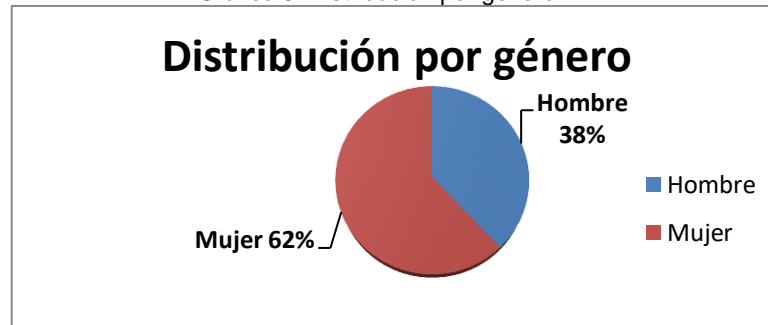
Fuente: elaboración propia

Entre los rangos de edad de 30 y 49 años se distribuye el 75% de la plantilla y el 25% restante de la plantilla se distribuye entre menores de 29 años, un 11% y mayores de 50 años, el 14% restante de la plantilla. Por todo esto, se puede afirmar que en Mercadona existe una plantilla de edad media.

- **Gestión responsable de la diversidad, inclusión e igualdad.**

Respecto a la distribución por género en la compañía, el 62% de la plantilla son mujeres frente al 38% que son hombres. En relación a los puestos directivos, el 45% está ocupado por mujeres, frente al 55% por hombres. Está implantada una **política de neutralidad corporativa** que no tolera ni permite ningún tipo de discriminación, ya sea de cualquier índole por razón de género, orientación sexual, estado civil, discapacidad, edad, raza, convicciones políticas y/o religiosas, afiliación sindical o de cualquier tipo.

Gráfico 6. Distribución por género



Fuente: elaboración propia

Con este fin en la empresa está presente un Plan de Igualdad donde promueven y garantizan este respeto a la diversidad e igualdad. El Plan de Igualdad se firmó por primera vez en el 2009 y actualmente está vigente el III Plan con vigencia de cinco años (2019-2023). Los objetivos de este Plan son los que siguen:

- Seguir avanzando en la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres.
- Continuar integrando la perspectiva de género en la gestión de la empresa.
- Garantizar el derecho a la conciliación personal, familiar y laboral.
- Fomentar la corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la compañía.
- Garantizar la equidad retributiva.

Con la finalidad de conseguir esta igualdad y respeto a la diversidad Mercadona tiene suscrito desde 2013 al Pacto de Estado contra la Violencia de Género y pertenece al grupo Empresas por una Sociedad Libre de Violencia de Género, además de esto, ha firmado en 2019 el convenio de colaboración con la Fundación ONCE, por el que ambas entidades se comprometen a trabajar conjuntamente para mejorar la inclusión laboral de las personas con distintos grados de discapacidad.

- **Gestión responsable de la conciliación de la vida personal y profesional**

Mercadona fomenta una política de respeto a la jornada laboral y gestión del tiempo, y apuesta por la conciliación para facilitar el bienestar de sus trabajadores. A continuación, se detallan alguno de los hitos en los que han estado trabajando durante el período analizado (2020) junto con la parte social:

- Se ha implantado para toda la compañía la Jornada 5+2, permitiéndolo a los trabajadores descansar 2 días completos a la semana.
- Los empleados pueden disfrutar de 8 fines de semana largos al año (incluyendo sábados, domingos y lunes).
- Se hace entrega de un calendario anual, lo cual permite una mayor conciliación a sus trabajadores.
- Se ha aumentado la excedencia por cuidado de hijos/as hasta que el menor cumpla los 12 años.
- Se ofrece la posibilidad a aquellos empleados que estén disfrutando de una reducción de jornada por guarda legal de un menor hasta que éste cumpla los 12 años, de poder solicitar un cambio de contrato a tiempo parcial hasta que el menor cumpla los 15 años, pudiendo volver a su contrato anterior a tiempo completo una vez cumplidos los 15 años.
- 2.270 empleados han disfrutado de la maternidad/paternidad y además han decidido alargar en 30 días el permiso por nacimiento.
- 15.301 empleados han reducido su jornada por cuidado de un menor de 12 años, eso supone un 16,10% de la plantilla.

- **Gestión responsable de la formación y del desarrollo del talento.**

Para Mercadona uno de los motores de crecimiento de la compañía son las personas, durante el 2020 se impartieron 2.5 millones de horas en formación y además se destinaron más de 75 millones de euros a planes de formación, con una media de inversión de 713 euros por persona en el caso de España.

Para el desarrollo de las personas la compañía cuenta con algunos programas:

- Desde 2009 el **Programa Directivos Líderes**, en él se imparten habilidades en liderazgo y gestión directiva. En el 2020, 201 líderes se han formado, lo que ha supuesto una media de inversión por directivo de 20.472€
- En 2020 nace el **Proyecto LIFE** (Laboratorio de Incorporación, Formación y Evolución), donde los trabajadores reciben una formación teórica y de habilidades negociadoras, donde se combina con una parte práctica liderada por un tutor, permitiendo a las personas

que se están formando potenciar y multiplicar su eficiencia y productividad en la compañía.

En cuanto a la atracción del talento, en la Memoria no hemos encontrado nada en relación a este aspecto. Si tenemos en cuenta la página web de la empresa, encontramos en ésta una sección de empleo, por lo que la compañía no cuenta con una página propia para el empleo, como sí suele ocurrir en otras compañías de su envergadura. Lo que sí que hemos podido comprobar es que Mercadona está presente en diferentes redes sociales y profesionales como Twitter, Facebook, Instagram y LinkedIn.

- **Gestión responsable de la política retributiva.**

Una de las fortalezas y de lo que más orgullosos se sienten es de su política retributiva, pagando por encima del SMI y de la media del sector. Ha sido muy fácil encontrar dicha información, no sólo en la Memoria 2020, también en diferentes noticias en periódicos digitales y en su página web. Del SMI está por encima concretamente un 21% para aquellos empleados que comienzan a trabajar, esto equivale a un salario medio mensual de 1.338€. Tomando como referencia la Guía salarial publicada por Adecco en el 2021 y teniendo en cuenta el sector de Alimentación y Bebidas, el salario medio de un reponedor (similares funciones a las desempeñadas por un Gerente A en Mercadona) es de 12.444,44€, en Mercadona pagan 16.056€ desde el primer año, contando sólo la parte fija del salario (1.338€ x 12 mensualidades ya que las pagas extraordinarias están incluidas en este salario), lo que supone un 29% más del salario medio publicado por Adecco en 2021.

Es importante puntualizar que además de este **salario fijo** que perciben los empleados, la compañía ha desarrollado una **política retributiva variable propia** basada en el principio de equidad, y la cual se conoce como prima general por objetivos y de permanencia. Para poder percibirla hay que cumplir una serie de requisitos, tener objetivos personales pactados de carácter anual, tener aprobada la entrevista de valoración y tener un periodo de permanencia en la empresa durante el año a valorar. Cumplido esto, la empresa reparte parte de los beneficios obtenidos durante el año entre sus empleados, a través de esta prima. En concreto para el año 2020 la empresa ha compartido en el mes de marzo entre el 99% de la plantilla, 409 millones de euros.



- **Gestión responsable de la Prevención de Riesgos Laborales**

Para Mercadona la salud y seguridad de sus empleados es fundamental y por ello cuenta con un Plan de Prevención y Programa de Salud propio que apuesta por la formación constante. Con el objetivo de conseguir las condiciones más adecuadas para evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, la compañía dispone de un servicio médico y de prevención compuesto por 199 profesionales y además trabaja con 9 mutuas colaboradoras y con 4 empresas externas que proporcionan diferentes servicios de prevención ajenos que tienen contratados como son la vigilancia de la salud, formación, prescripción de criterios y desarrollo de nuevos procesos. Durante el 2020 la empresa ha invertido 77,4 millones de Euros en materia de prevención de riesgos laborales.

En relación al servicio médico de empresa (SME), este servicio les permitió tener un absentismo muy por debajo de la media nacional, 1,98% vs 4,1%. Por este motivo, este servicio es bastante criticado en diferentes artículos y opiniones que he encontrado en la web, ya que muchos empleados y ex-empleados se quejan de que en muchas ocasiones se insta a los empleados a que se den de alta en el servicio de salud público aun no encontrándose bien y en muchos casos los empleados por miedo a las represalias solicitan el alta voluntaria.

## **5.2. Caso Inditex**

### **5.2.1. Acerca de Inditex**

Inditex es una de las principales empresas del mercado de la moda en el mundo. Está presente en más de 56 países y bajo su marca podemos encontrar 8 enseñas comerciales: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe. Disponen además de 7.000 tiendas y trabajan 114.116 personas en todo el mundo.

En su afán por satisfacer al cliente, Inditex abarca todos los procesos de la moda; diseño, fabricación, distribución y venta en tiendas propias. Una de los aspectos que más caracteriza al grupo Inditex es el hecho de ofrecer productos de moda con la mejor calidad y al mejor precio.

Por ello la **Misión** de Inditex es satisfacer en cada momento la demanda de sus clientes adelantándose a la moda con la creación de nuevos diseños, ser una empresa líder en el sector textil y adaptarse a ellos ofreciéndoles productos con una buena relación calidad-precio.

En cuanto a la **Visión** de Inditex es seguir siendo líder en el sector textil con la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir a cualquier parte del mundo, además de ofrecer artículos de moda con diferentes diseños.

Los **grupos de interés** de Inditex son: los clientes, los empleados, los proveedores, la comunidad, el medioambiente y los accionistas.

El **modelo de negocio** de Inditex está caracterizado por la integración, sostenibilidad e innovación en todas las fases de la cadena de valor. Su aspiración es ofrecer a sus clientes moda de calidad con los estándares más altos de sostenibilidad, de salud y seguridad del producto. Es por ello que gracias a la transparencia y al constante diálogo constante con sus grupos de interés, se trabaja para impulsar los Derechos Humanos, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y además, de manera especial la creación de valor y un impacto positivo en la sociedad.

A continuación se muestran algunos de los hitos más relevantes conseguidos por Inditex en los últimos años:

Tabla 4. Hitos más relevantes Inditex

Hito	Descripción
1963	El negocio comienza su actividad en A Coruña
1975	Se abre la primera tienda Zara
1985	Se funda Inditex como la empresa holding del Grupo
1988	Zara abre su primera tienda en Oporto (Portugal), iniciándose su andadura internacional
1989	Zara desembarca en Estados Unidos con una tienda en Nueva York
1991	Pull&Bear y Massimo Dutti se incorporan al Grupo Inditex
1998	Lanzamiento de Bershka, la nueva marca del grupo que nace como un concepto innovador para gente joven.
1999	Stradivarius se une a Inditex, dirigida fundamentalmente a una mujer joven y dinámica.
2001	Oysho comienza su actividad e Inditex, marca especializada en lencería
2002	Se presenta el programa For&From para personas con discapacidad, favoreciendo la integración laboral de personas con discapacidad en tiendas creadas ad hoc.
2003	Nace Zara Home
2006	Presentación del Programa Estratégico Medioambiental, con el objetivo de asegurar que todas las

	operaciones sean medioambientalmente sostenibles.
<b>2008</b>	Nace Uterqüe y la primera tienda sostenible.
<b>2010</b>	Zara empieza con la venta online
<b>2015</b>	Los empleados empiezan a ser partícipes de los beneficios (Plan Extraordinario de Participación)
<b>2016</b>	Reconocimiento internacional en materia medioambiental y lanzamiento del Plan Estratégico Medioambiental 2016-2020.

Fuente: página web Inditex

### 5.2.2 RSC en Inditex

El 9 de diciembre de 2015 el Consejo de Administración de Inditex aprueba la Política de Responsabilidad Social Corporativa, en dicho informe se recogen los principios que la empresa asume en las relaciones con sus grupos de interés y de esta manera favorecer la integración de prácticas de sostenibilidad en su modelo de negocio. En esta Política de RSC se recoge:

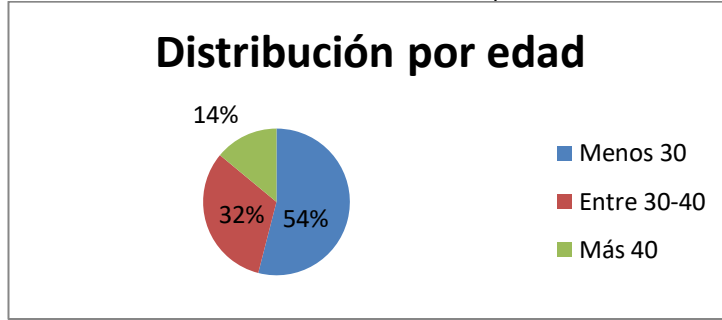
- a). Unos principios que rigen la relación con los grupos de interés, donde la transparencia y diálogo continuo son esenciales.
- b). Se establecen unos mecanismos de supervisión y asesoramiento, con tal fin se crea un Comité de Ética (dependiente de Consejo de Administración), cuyo objetivo es velar porque se cumpla las normas de conducta y un Consejo Social, que es un órgano asesor de sostenibilidad.
- c). Comunicación de las prácticas de RSC: la transparencia se erige como principio fundamental a la hora de comunicar sus actividades. La empresa hace uso de la web corporativa así como de la Memoria Anual para tal fin. A pesar de sus esfuerzos, la compañía no dispone de una Memoria de RSC propia.

### 5.2.3. Gestión responsable de las personas

- **Gestión responsable de su plantilla**

Al cierre de 2020 Inditex cuenta con una plantilla de 114.116 personas de los cuales, 40.279 pertenecen a su plantilla en España. En cuanto a la distribución por edad podemos comprobar en el siguiente gráfico cómo existe una mayoría en el colectivo de menos de 30 años, que representa el 54% de la plantilla, en el siguiente rango de edad de 30 a 40 años se encuentra el 32% de la plantilla y finalmente en el rango de más de 40 años sólo está representado por el 14% de la plantilla, es por lo que se puede afirmar que Inditex está compuesto por una plantilla con una edad media predominantemente joven

Gráfico 7. Distribución por edad



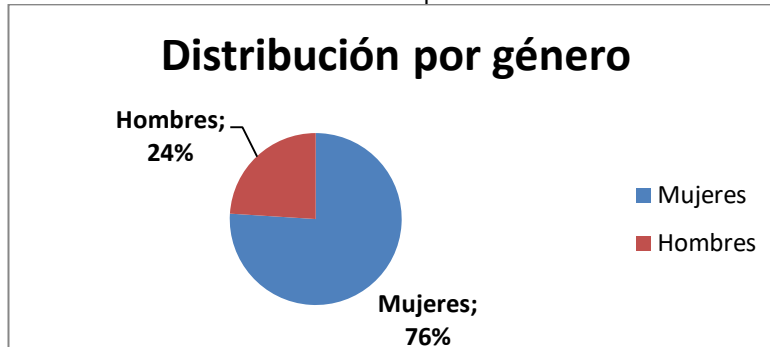
Fuente: elaboración propia

Si tenemos en cuenta la plantilla en España, Inditex cuenta con 40.279 empleados, de los cuales 36.627 tienen un contrato indefinido, es decir, el 90,93% de la plantilla frente al 9,07% con contrato eventual.

- **Promoción de la diversidad, inclusión e igualdad**

En el siguiente gráfico comprobamos como existe una presencia mayoritaria de mujeres en la compañía, esto es algo muy generalizado en el sector de la distribución y más acentuado en la distribución de la moda. Al cierre del año 2020 el 76% de la plantilla era mujer frente al 24% que era hombre.

Gráfico 8. Distribución por edad



Fuente: elaboración propia

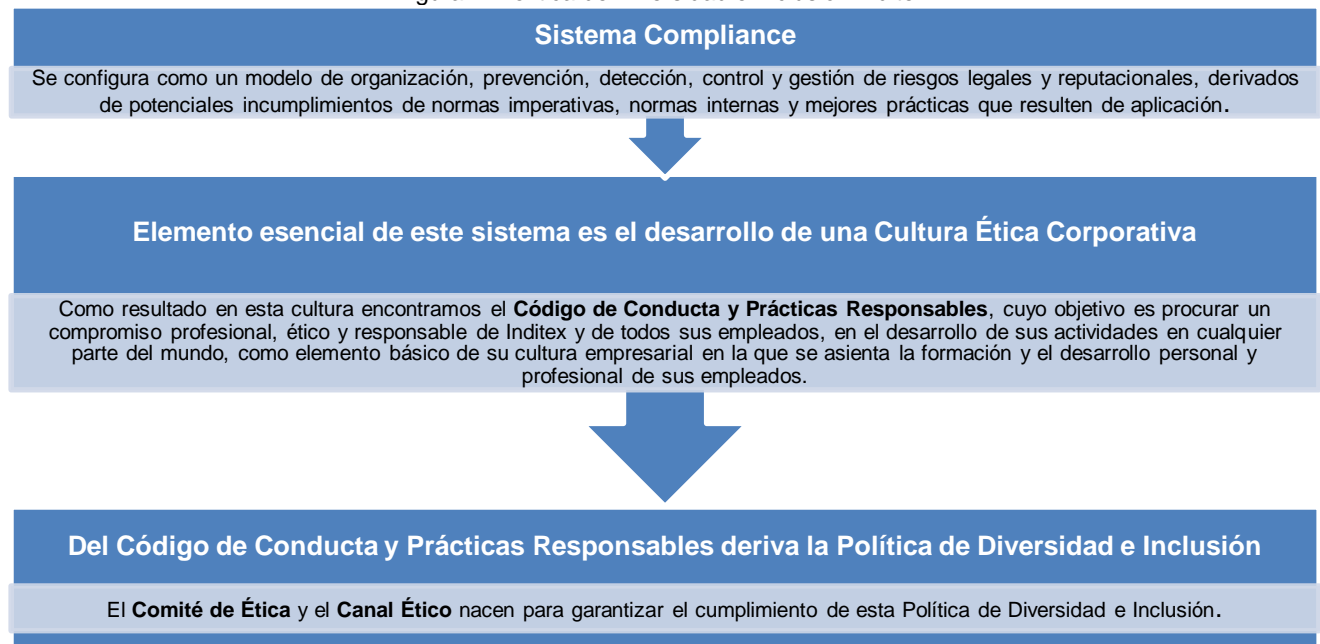
Esto también se traduce en que el 81% de los puestos directivos están ocupados por mujeres. Sin embargo, podemos encontrarnos al cierre de 2020 existe una brecha salarial en la que los hombres cobran más que las mujeres un 0,40%.

Un rasgo característico de la plantilla de Inditex es su presencia internacional, es por lo que podemos encontrar empleados de 171 nacionalidades diferentes, ya que la compañía está presente en 59 mercados. Este hecho permite integrar personas de distintas culturas,

favoreciendo la diversidad de género, identidad, expresión de género, orientación sexual, raza, etnia, edad, educación, discapacidad o religión entre otras.

Con el fin de promover los valores de diversidad, multiculturalidad, aceptación e integración en todas las entidades del grupo el consejo de administración aprobó en 2017 la **Política de Diversidad e Inclusión**, respaldado por la alta dirección. Esta política de diversidad e igualdad deriva del **Código de Conducta y Prácticas Responsables** de la compañía. Para garantizar el cumplimiento de esta política el grupo cuenta con un **Comité de Ética** y un **Canal Ético**, desde donde se reciben y atiende comentarios, dudas o quejas realizadas de buena fe, relativas a su interpretación, aplicación o cumplimiento. A continuación podemos ver de dónde tiene su origen esta Política de Diversidad e Inclusión.

Figura 4. Política de Diversidad e Inclusión Inditex



Fuente: elaboración propia a través de Memoria

Cabe señalar que dentro del equipo de RRHH de la compañía se encuentra el departamento de Igualdad, Diversidad e Inclusión, encargado de impulsar diferentes iniciativas y programas formativos en materia de diversidad e inclusión del grupo, velando además porque la Política de Diversidad e Inclusión sirva de guía en todas las actuaciones de la empresa.

A modo de resumen podemos ver algunas de las iniciativas globales llevadas a cabo para conseguir esta diversidad e inclusión:

Tabla 5: iniciativas globales llevadas a cabo por Inditex para conseguir diversidad e inclusión

Iniciativa	Breve descripción
<b>Charter de la Diversidad</b>	Iniciativa de la Comisión Europea, por la que las empresas que lo suscriben se comprometen a fomentar los principios fundamentales de igualdad y no discriminación y a promover la diversidad e inclusión dentro de los centros de trabajo. Están adheridas filiales de Suecia, Países Bajos, Italia, Francia, Alemania, Croacia, Rumania y Eslovenia.
<b>Compromiso <i>Open to All</i></b>	Se trata de una campaña llevada a cabo en EEUU y que engloba más de 50 empresas del <i>retail</i> para concienciar y visibilizar la importancia de proteger a las personas de la discriminación cuando están en los espacios públicos del <i>retail</i>
<b>Champions de la Diversidad</b>	Nombramiento de diferentes empleados como embajadores de la diversidad e inclusión.
<b>Celebración Día Internacional de la Diversidad Cultural para el Diálogo y el Desarrollo</b>	Día designado por la ONU para concienciar sobre la importancia del diálogo intercultural, la diversidad y la inclusión, para combatir los estereotipos y para lograr el compromiso y el apoyo a la diversidad.

Fuente: elaboración propia a través de Memoria

En cuanto a los **Planes de Igualdad** que están presentes en las sociedades de Inditex en España, se recogen distintas medidas referentes a distintos ámbitos para evitar situaciones de desigualdades desde distintas perspectiva de género y para favorecer la igualdad de oportunidades. Existen a su vez comisiones de seguimiento de dichos planes que se reúnen de manera semestral para verificar el cumplimiento y efectividad de las medidas. Cabe destacar también que desde el 2019 Inditex dispone de una guía de lenguaje inclusivo que promueva una comunicación más igualitaria entre todos los trabajadores.

- **Gestión responsable de la conciliación de la vida personal y profesional**

De la plantilla que tiene el Grupo Inditex en España, 40.279 empleados, un 18% cuenta con una reducción de jornada por cuidado de hijos menores y del total de la plantilla 2.204 empleados disfrutaron de la baja de maternidad y paternidad (1.726 mujeres y 478 hombres).

Tras la aprobación de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales, Inditex adquiere el compromiso de promover una política interna que garantice el derecho a la **desconexión laboral** en el ámbito digital a todos sus empleados.

Hemos seleccionado el Plan de Igualdad de una de las sociedades de Inditex, concretamente de Zara, por ser la enseña más importante que tiene la compañía. En el siguiente cuadro podemos ver algunas de las medidas más importantes llevadas a cabo en materia de conciliación de la vida personal y laboral para con su plantilla.

Tabla 6. Medidas llevadas a cabo en materia de conciliación de la vida personal y laboral.

Tipología de medida	Medida
Jornada	Adaptar y concretar la jornada sin reducirla para quien tenga menores dependientes a su cargo con discapacidad superior al 33%
	Establecer calendario anual para toda la plantilla para que puedan organizarse.
	Adaptación temporal de la jornada por estudios oficiales.
Excedencias por cuidados de familiares dependientes	Duración máxima 3 años con reserva de puesto de trabajo.
Excedencias para trámite adoptivos internacionales	Duración máxima 4 meses con reserva de puesto de trabajo.
Excedencias por estudios acreditados	Duración de 1 año con reserva de puesto de trabajo.
Reducciones de jornada de carácter especial	Reducciones de jornada para cuidado del menor en situación de hospitalización, tratamiento continuado por cáncer o cualquier otra enfermedad grave que implique ingreso hospitalario de larga duración y requiera un cuidado directo, continuo y permanente por el progenitor. La empresa complementará hasta el 100% del salario y el 100% de las cotizaciones a la Seguridad Social.
Movilidad geográfica	Dar preferencia a trabajadores con personas dependientes a cargo (menores y familiares) en cuanto a la movilidad geográfica voluntaria y solicitud de cambio de centro de trabajo.
Gratificación por nacimiento de hijo	Se abonará 150€ por nacimiento de hijo.

Fuente: elaboración propia a través del II Plan de Igualdad de Zara (Grupo Inditex)

- **Gestión responsable de la formación y desarrollo del talento**

Para promover el talento Inditex tiene cuatro objetivos principales:

1. Ser capaces de atraer el mejor talento para trabajar en la compañía. **Inditex Careers** (portal de empleo), la marca empleadora es seguida por más de 1,5 millones de personas en sus perfiles de redes sociales. Además el portal de empleo se consolida como la principal fuente de selección. La página web es propia, sólo de empleo y además es bastante atractiva.

Algunas iniciativas llevadas a cabo para conectar con el mejor talento a través de la captación ha sido el **Programa Stay in Contact**, que son charlas sobre moda, sostenibilidad y tecnología impartida por empleados y en las que han participado alrededor de 1.200 alumnos.

2. Proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, mediante la promoción interna y la movilidad. Durante el 2020 el 46% de las vacantes de la compañía se han cubierto a través de la promoción interna, aproximadamente 2.000 personas han sido promocionadas.

Algunas de las iniciativas llevadas a cabo han sido, por un lado, la plataforma de gestión de talento para empleados **InTalent**, que desempeña un papel crucial en el fomento de la promoción interna de las personas de tienda hacia puestos en las sedes de todas las marcas comerciales. Por otro lado, otra iniciativa para promover el talento interno ha sido **Zara Camp** que se lanzó a finales de 2020 en la compañía en 19 mercados de Europa, es un programa en el que se identifican al personal de tienda con motivación y potencial y a los que se les ayuda a crecer dotándoles de habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar distintos puestos dentro de la compañía.

3. Favorecer el aprendizaje continuo y el acompañamiento de los equipos, fundamentalmente mediante acciones de formación, sensibilización y comunicación. Para favorecer este aprendizaje continuo el grupo cuenta desde 2017 con una plataforma elearning llamada **ON Academy** destinada a todos los empleados de todas las cadenas del grupo. A 31 de enero de 2021 se han impartido más de 1.000.000 horas de formación. Además el grupo cuenta con diferentes iniciativas que promueven y favorecen este aprendizaje continuo.

A modo de resumen en el siguiente cuadro comprobamos algunas de las iniciativas llevadas a cabo:

Tabla 7. Iniciativas llevadas a cabo por Inditex para favorecer el aprendizaje continuo

Iniciativa	Breve descripción
<b>Idiomas Busuu</b>	Es una aplicación para dispositivos móviles que permite aprender hasta 12 idiomas. Disponible en varios mercados desde 2017, se ha extendido hasta alcanzar 60 mercados.



<b>eFashion</b>	Es un programa de formación en gestión integral en el negocio de la moda, diseñado en colaboración con IED Madrid (Instituto Europeo <i>di Design</i> ), más de 1.400 personas se han formado en la materia desde su lanzamiento en 2012.
<b>Empleados de tienda con potencial: LEAP&amp;Co</b>	Aplicación de gestión del talento y formación en el puesto de trabajo para los equipos de tienda. A través de ella, los responsables de tienda y los equipos de zona pueden gestionar planes de desarrollo, organizar a su red de formadores especialistas por área y hacer el seguimiento de las nuevas incorporaciones.
<b>Campus Zara</b>	Iniciativa que nace para responder a la necesidad de formación y desarrollo de los puestos de responsabilidad de las tiendas. La experiencia en Campus se estructura en 3 fases: Pre-Campus, <i>One to One</i> (formación práctica adaptada a cada persona), y la realización de un Trabajo Fin de Campus (TFC)

Fuente: elaboración propia a través de la Memoria

4. Aportar un entorno de trabajo seguro, enriquecedor y motivador, con condiciones atractivas que ayuden a retener el talento, conectar con las personas y potenciar el compromiso.

El grupo Inditex cuenta con un intranet, **INet**, que desempeña un papel fundamental, siendo el principal canal de comunicación en todos los mercados en los que está presente en formato de app y web. El grupo cuenta también con una red social interna, **Instories**, presente en 7 mercados y con más de 20.000 usuarios. Cabe destacar también el programa **Teaming**, que es una iniciativa que permite que los empleados puedan donar una parte de su nómina a un proyecto social propuesto, aportando Inditex el doble de la cantidad aportada. En su II edición, han participado 31.402 empleados de 17 mercados y la recaudación ha ascendido a 634.480 euros, que se han repartido a las siguientes iniciativas: Maternidad Segura, Acceso al agua y Apoyo al refugiado.

- **Gestión responsable de la política retributiva**

La retribución en Inditex se caracteriza por un **componente fijo y otro variable**. En relación a la parte fija ésta dependerá de la experiencia aportada por el empleado, por el nivel de contribución personal al puesto de trabajo, y por la coherencia con la responsabilidad dentro de la organización y del mercado.

Si tenemos en cuenta que en Inditex el 80% de la plantilla ostenta el puesto de especialista y el salario medio de un especialista en la compañía para el 2020 fue de 20.751€. Tomando como referencia la guía salarial publicada por Adecco para el puesto de *Sales Assistant* (similares funciones a las desempeñadas por un especialista en Inditex) la media es de 18.012,49€, por lo tanto estamos hablando de que Inditex paga un 15% más de la media de dicho puesto de trabajo.

En relación a la parte variable, ésta depende exclusivamente de indicadores predefinidos, cuantificables y medibles, vinculados directamente a los resultados de la compañía, es por lo que no depende de una evaluación discrecional del desempeño de cada empleado, garantizando así la no discriminación. Ésta viene recogida en el Plan de Participación de Beneficios.

Por último indicar, que los empleados de Inditex cuentan con un 25% de descuento en todas las marcas del grupo para disfrutarlo tanto en tienda física como en web.

- **Gestión responsable de la Prevención de Riesgos Laborales**

Debido al compromiso que tiene el Grupo Inditex con la prevención de riesgos laborales de su plantilla de empleados, el 10 de septiembre de 2019 en el Consejo de Administración se aprobó la Política de Seguridad y Salud Laboral que es aplicable a todo el personal de las distintas sociedades pertenecientes del Grupo.

El firme convencimiento que tiene Inditex de que la seguridad y salud de sus empleados es primordial, queda patente como pilares fundamentales de su cultura ética, de sus principios y sus valores corporativos y por ello, se compromete a mejorar de manera permanente las condiciones de salud, seguridad y bienestar de todos los empleados del Grupo.

Inditex cuenta con un Departamento de Seguridad y Salud, un Comité de Ética y un canal de denuncias que garantizan el cumplimiento de esta Política, además de poder recibir dudas, quejas o comentarios sobre su cumplimiento o aplicación.

Otro hecho relevante fue el nacimiento en 2015 de la Plataforma de Vida Saludable *INhelath*, dedicada a la promoción de la salud de los trabajadores dentro y fuera del entorno laboral, en esta plataforma se puede encontrar, newsletters de contenido saludable, actividad física y alimentación.

### 5.3. Caso Grupo Social Once

#### 5.3.1. Acerca de Grupo Social Once

La Once nació en España en 1938 con una vocación clara hacia las personas ciegas o con otro tipo de discapacidad y con la finalidad de mejorar su autonomía personal y su calidad de vida. Desde su creación hasta nuestros días ha sabido crear un modelo de prestación social único en el mundo.

En 1988 se creó la Fundación Social Once y en 2014 nació la marca Ilunion. Desde 2018, Once, Fundación Once e Ilunion están bajo el sello del Grupo Social ONCE. (Ver figura 5). Cabe destacar el trabajo realizado por Ilunion, siendo considerado un ejemplo de liderazgo en la economía social, basado en el desarrollo de varias líneas de negocio rentable y sostenible, que aporta un servicio especializado, integral y de alto valor a sus clientes.

Figura 5. Relación de entidades que conforman Grupo Social Once



Fuente: elaboración propia a través de la web de la empresa

La **misión** del Grupo Social Once es alcanzar la plena autonomía e integración social de las personas con ceguera y deficiencia visual, solidariamente comprometidas con colectivos de personas con otros tipos de discapacidad, por medio de la formación, el empleo y las acciones de accesibilidad.

La **visión** es ser la entidad de referencia para la creación de empleo de calidad, la formación y la accesibilidad universal para las personas con discapacidad como elementos clave para su inclusión.

Los **grupos de interés** de Grupo Social Once son las Administraciones Públicas, los clientes, los trabajadores, proveedores, empresas, el sector de empleo protegido y las entidades del movimiento asociativo de la discapacidad.

### **5.3.2. RSC en Grupo Social Once**

La esencia del Grupo Social Once siempre ha sido su compromiso social, estando basado este compromiso en el apoyo a la ciudadanía. Toda su labor está enfocada hacia la contribución activa y voluntaria a la mejora social y económica de la sociedad. El Grupo Social Once se considera a sí mismo como un **agente activo en RSC** y es por ello que la Organización incorpora otras acciones, como el fortalecimiento de su modelo de servicios sociales, el impulso al juego responsable, el desarrollo profesional y humano de los trabajadores, la igualdad de oportunidades, la ética o los compromisos con el medio ambiente y la transparencia.

Cabe destacar que el Grupo Social Once cuenta con una **memoria propia de RSC**, tanto en ésta, como en los informes de valor compartido o las cuentas anuales demuestran este compromiso que tienen con la sociedad.

Las líneas estratégicas en materia de RSC vienen definidas en el **Plan Director de RSC**, y son las que siguen:

1. Cultura responsable, gobernanza y gestión.
2. Comunicación, transparencia y reputación.
3. RSC/Sostenibilidad y discapacidad de la mano de terceros.
4. Personas y talento.
5. Avanzando en la igualdad.
6. Alineamiento con la agenda 2030, economía inclusiva e impacto.
7. Medioambiente.

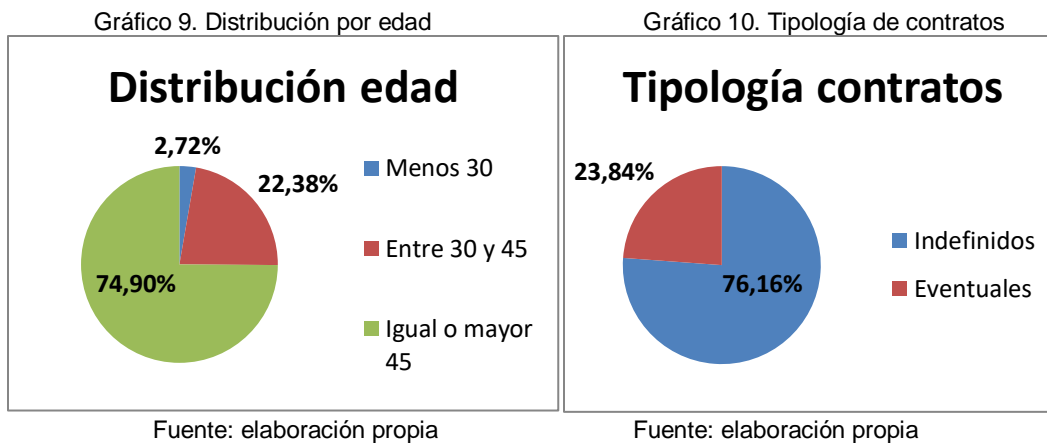
### **5.3.3. Gestión responsable de las personas.**

- **Gestión responsable de su plantilla**

Al cierre de 2020 contaba con 21.946 empleados. Si prestamos atención a la distribución por edad, hemos de afirmar que estamos ante una compañía con edad media igual o superior a los 45 años, casi el 75% de la plantilla está dentro de esta franja. Cabe señalar el bajo porcentaje

de personas menores de 30 años, ya que no llegan si quiera al 3% de la plantilla. Por todo esto, podemos afirmar que en esta empresa existe una plantilla con edad media alta.

En relación a la tipología de contratos, de los 21.946 contratos celebrados, 16.714 son contratos indefinidos, frente a 5.232 que son eventuales, es decir, 76,16% vs 23,84%. A continuación podemos encontrar dos gráficas relativas a esta información.



- **Gestión responsable de la igualdad de oportunidades y de género**

Teniendo en cuenta la información facilitada en la memoria, de los 21.946 empleados, 14.550 son hombres y 7.396 son mujeres, es decir, 66,30% vs 33,70%. Es por ello que podemos afirmar que estamos en una compañía donde predominan los hombres frente a las mujeres.

En relación a la presencia de **mujeres en los órganos de gobierno** (incluyendo a los miembros del Consejo General en calidad de Consejeros Generales y a los Consejeros Territoriales con dedicación exclusiva), el 51% son mujeres frente al 49% hombres. En cuanto al salario medio de este colectivo durante el 2020 ha sido de media para hombres 9.893€ frente a los 6.753€ de las mujeres.

En cuanto a la **brecha salarial**, ésta viene determinada por los dos grupos de mayor peso en la plantilla, agentes vendedores y personal administrativo y técnico, que representan el 97% de la plantilla, al cierre de 2020 esta brecha salarial era de 5,19%.

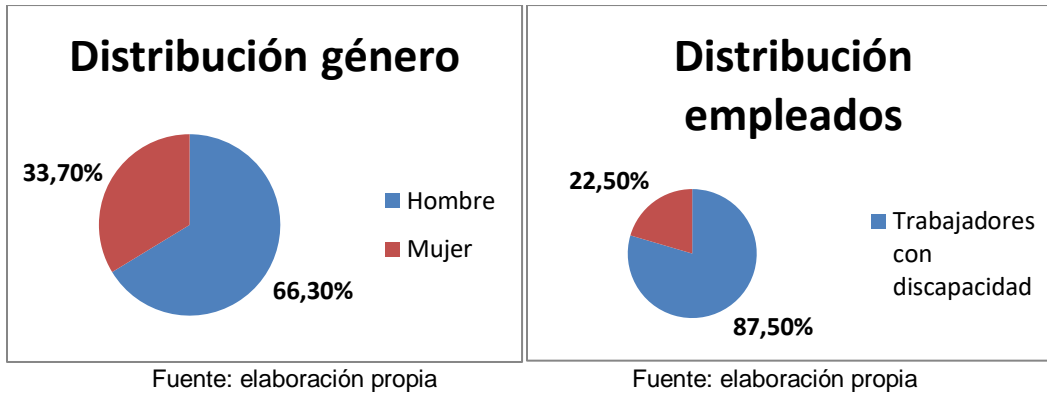
Al abordar la igualdad de oportunidades debemos hacer alusión a que en el Grupo Social Once hay una **discriminación positiva** a favor de las personas con discapacidad, es por ello que del total de la plantilla el 87,50% de la misma tiene algún tipo de discapacidad y el restante 12,5%

de la plantilla no tiene ningún tipo de discapacidad. Además, concretamente para el puesto de agente vendedor sólo pueden trabajar personas con discapacidad, existiendo políticas específicas para la empleabilidad de personas con ceguera o deficiencias visuales.

A continuación podemos encontrar dos gráficas relativas a esta información.

Gráfico 10. Distribución por edad

Gráfico 11. Tipología de contratos



En esta compañía son conscientes de que el trato con personas con discapacidad requiere habilidades específicas y es por lo que a lo largo del año se realizan diferentes campañas de sensibilización y formación. Por ello, en la acogida de nuevas incorporaciones se incluye un tema sobre **“cómo relacionarse con personas con discapacidad”**, además de existir en el PortalONCE un curso interactivo para todos los empleados **“Curso de comunicación y relación con personas con ceguera y deficiencia visual”**.

Teniendo en cuenta la **igualdad de género**, existe un **Plan de Igualdad** anexo al Convenio Colectivo, éste a su vez se traduce en **Planes de Acción** que están orientados a garantizar la igualdad de trato y oportunidades. Para garantizar la consecución de estos planes de acción se han creado diferentes organismos:

1. Comisión de seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad.
2. Comisión Técnica de Igualdad de género en Dirección General.
3. Unidad RSC e igualdad.

Por último, en relación a su compromiso por la lucha contra el acoso y contra cualquier tipo de discriminación, cabe señalar que cuentan con un procedimiento interno establecido dentro de

la empresa para luchar contra el acoso y con un protocolo de actuación para luchar contra cualquier tipo de discriminación. En este protocolo se incluye además el establecimiento de un buzón de sugerencias a través del Portal del empleado (**PortalONCE**) y a través de un **buzón del Observatorio de Transparencia y Ética**.

- **Gestión responsable de la conciliación de la vida laboral y personal**

En el Grupo Social Once están adheridos al XVI Convenio Colectivo y en el Anexo III de este Convenio se recoge el Plan de Igualdad en el que podemos encontrar diferentes aspectos sobre la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. A modo de resumen en la siguiente tabla podemos ver algunas de las medidas llevadas a cabo:

Tabla 8. Iniciativas llevadas a cabo por Grupo Social Once promover la conciliación de la vida laboral y personal

<b>Tipología</b>	<b>Medida</b>
Licencia no retribuida	El personal con al menos un año de servicios efectivos puede solicitar una licencia sin sueldo por un plazo no superior a dos meses cada año, pudiendo disfrutarse un máximo de cuatro licencias anuales para atender cuidado de cónyuge o familiar primer grado con enfermedad grave.
Permiso retribuido	Tiempo necesario para acudir a consulta médica del Servicio Público de Salud y si la consulta médica se realiza por facultativos ajenos al Servicio Público de Salud 6 permisos al año.
Permiso retribuido	Tiempo indispensable para acompañar a consulta médica a hijos menores de 14 años y de familiares en primer grado en situación de dependencia. Podrá disfrutar 4 permisos al año.
Permiso retribuido	Permiso de hasta 3 días al año para trabajadores con hijos afectados por una enfermedad oncológica o que deba asistir a tratamientos de rehabilitación visual o de prevención de la ceguera.
Permiso retribuido	Los trabajadores podrán disfrutar de un periodo de dos semanas adicionales a los contemplados por la ley en cuanto a la maternidad/paternidad y lactancia.
Licencias para asuntos particulares	Hasta 6 días de licencia retribuida por cada año natural para asuntos particulares no incluidos en el convenio colectivo.

Fuente: elaboración propia a través del Convenio Colectivo Grupo Social Once

- **Gestión responsable de la formación y desarrollo del talento**

Cuenta con un Plan de formación anual, en donde se tienen en cuenta las necesidades formativas de los empleados y en donde toman en consideración las propuestas de los

responsables de cada centro, del comité de empresa, de los delegados de personal y sindicales y de los propios trabajadores.

Durante el ejercicio 2020 se impartieron un total de 240.822 horas de formación, lo que equivale a una media de 11 horas de formación por empleado y esto ha supuesto una inversión total de 915.834€

En relación al desarrollo del talento en Grupo Social Once se llevan a cabo evaluaciones por competencias, pero sólo a aquellos empleados que tienen una parte variable en su remuneración, es por lo que durante el año 2020 sólo se llevaron a cabo un total de 540 evaluaciones, lo que supone sólo el 2,46% de la plantilla.

- **Gestión responsable de la política retributiva**

En Grupo Social Once y de acuerdo con lo recogido en su actual convenio colectivo, se hace una distinción entre agentes vendedores que pueden ser *junior* o *senior* y que suponen el 84% de la plantilla y el personal no vendedor que pueden ser *junior* o *senior* y que representa el restante 16%. Si tomamos como referencia a los agentes vendedores, la estructura retributiva está compuesta por

a). Retribución fija.

b). Retribución variable, compuesta por:

1. Comisiones por ventas.
2. Prima semestral por participación en resultados de la venta de productos de lotería por otros canales.
3. Cada cuatro años al finalizar el convenio colectivo y siempre que se cumplan unos serie de requisitos, se podrá percibir una prima de participación en resultados.

En cuanto al personal no vendedor, además de la retribución fija en función de la categoría desempeñada, percibirán la misma prima de participación en resultados, siempre que se genere ese derecho.

A modo de ejemplo y según oferta de empleo publicada su página web (<https://www.once.es/conocenos/trabaja-en-la-once>) el salario medio para un agente vendedor



junior supera los 21.000€ el primer año, distribuidos en 14 pagas y puede pasar al segundo o tercer año a 26.000€.

- **Gestión responsable de la Prevención de Riesgos Laborales**

Disponen de una **Política de Seguridad y Salud en el Trabajo** y de un sistema integrado dentro del general de gestión de la empresa, como instrumento esencial para la aplicación del Plan de Prevención de Riesgos Laborales. Este Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la ONCE (**SGSST**) tiene como objetivo principal involucrar a todas las personas para conseguir la seguridad y salud en el trabajo y la mejora continua de dicho sistema. Dispone a su vez de la estructura necesaria, asignación de responsabilidades y funciones y se aplica a todo el personal, siendo de obligado cumplimiento.

El Grupo cuenta con servicios médicos propios y además tiene contratadas algunas especialidades como por ejemplo, la vigilancia de la salud.

## 6. ANÁLISIS Y RESULTADOS

### 6.1. Comparativa entre los resultados obtenidos por las empresas Mercadona, Inditex y Grupo Social Once

Después de haber analizado en profundidad la RSC de las empresas Mercadona, Inditex y Grupo Social Once a través de sus Memorias, de sus páginas web, de sus Planes de Igualdad y de sus Convenios Colectivos, y de habernos centrados en el ámbito de las personas, a continuación podemos ver una comparativa en relación a diferentes aspectos relevantes en materia de RSC que se dan en cada una de estas empresas:

Tabla 9. Aspectos relevantes en materia RSC en cada una de las empresas.

	<b>Mercadona</b>	<b>Inditex</b>	<b>Grupo Social Once</b>
<b>Principios que regulan la RSC</b>	Transparencia, diálogo y comunicación	Transparencia y diálogo	Transparencia y buen gobierno
<b>Cómo comunican la RSC</b>	Memoria anual, memoria de medioambiente, canal de comunicación interno Activo2, página web y redes sociales o el portal	A través de su web y de su memoria anual.	A través de una memoria RSC propia, de los Informes de Valor Compartido y de sus cuentas anuales.

	de transparencia.		
<b>Valores corporativos</b>	Igualdad, tolerancia, diversidad	Flexibilidad, proactividad, diversidad, creatividad, inconformismo, conciencia medioambiental, respeto a los Derechos Humanos y contribución al desarrollo sostenible	Comunicación, Solidaridad, Confidencialidad, Equidad, Confianza, Honestidad, Humildad, Respeto, Compromiso, Profesionalidad y Responsabilidad.
<b>Creación de algún órgano/plan/política/ departamento específico para facilitar la RSC</b>	Plan de Igualdad, Plan de Responsabilidad Social	Comité de Ética, Código de Conducta y Prácticas Responsables, Canal Ético, Política de Diversidad e Inclusión, Política de Responsabilidad Social Corporativa, Comisión de Sostenibilidad y Consejo Social. Cuenta dentro de RRHH con un Departamento de Igualdad, Diversidad e Inclusión.	Plan Director, Observatorio de Igualdad de oportunidades, Comité y Subcomité de Ética, Código Ético

Fuente: elaboración propia través de las memorias

A partir de aquí nos centraremos en el ámbito de las personas, analizando las diferencias y similitudes encontradas entre las tres empresas y que nos llevará a establecer una guía con recomendaciones a seguir para ser una empresa socialmente responsable.

- **Gestión responsable de la plantilla**

- **Distribución de la plantilla**

Por el número de empleados y por facturación que presenta cada una de las empresas, podemos afirmar que estamos ante grandes empresas.

En lo relativo a Mercadona, hay que tener en cuenta que esta empresa está en continua expansión no sólo a nivel nacional, también a nivel internacional, en 2017 se implantaron en Portugal y al cierre de 2020 contaban con 20 tiendas. Si hacemos una comparación con respecto a la plantilla en 2019 se produjo un incremento de un 4,71% pasando de 89.100 a 93.300 empleados. Con la crisis sanitaria Mercadona se ha visto reforzada y ha tenido la

necesidad de contratar a más personal. Hay que señalar que durante la crisis sanitaria no llevó a cabo ningún Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) entre sus empleados.

Teniendo en cuenta Inditex, estamos hablando de una gran multinacional presente en 59 países, cuenta con una plantilla total de 114.116 empleados, de los cuales, 40.279 son españoles (el 28% de la plantilla total). En 2019 Inditex contaba en España con 48.687 empleados, lo cual ha supuesto una reducción de la plantilla del 17,25% aproximadamente, a nivel global la compañía redujo su plantilla en 34.295 puestos de trabajo, lo que equivale a una reducción de plantilla del 18,40%. Comprobar que la crisis sanitaria afectó de lleno a este Grupo y se produjo una reducción drástica de la plantilla. A pesar de dicha situación, aunque tenían previsto presentar un ERTE en abril 2020, éste no se llevó a cabo y la compañía siguió abonando el salario de todos sus empleados en España.

Para finalizar Grupo Social Once, contaba al cierre de 2020 con 21.946 empleados, su plantilla disminuyó un 3% con respecto a 2019, motivado por la crisis sanitaria y la consecuente reducción de sus ventas en el ejercicio 2020. Hay que tener en cuenta que esta compañía sí que presentó un ERTE entre sus empleados.

#### - **Distribución por edad**

En cuanto a la distribución de la plantilla por edad, Mercadona presentó una plantilla mayoritaria con edad media de 30 a 49 años. Inditex por su parte presentó una plantilla mayoritariamente joven, el 86% está por debajo de los 39 años y por último el Grupo Social Once presentó una plantilla de mayor edad, casi el 75% está por encima de los 45 años. Este hecho será determinante a la hora de establecer planes dentro de la política de Recursos Humanos de cada empresa.

#### - **Distribución por género**

En Mercadona el 62% de la plantilla son mujeres frente al 38% restante que son hombres, por lo tanto nos encontramos ante una empresa con mayoría de presencia de mujeres. Esto mismo ocurre en Inditex, pero de manera más acentuada, donde el 76% de la plantilla son mujeres y el 24% son hombres. Estas dos empresas presentan un dato en común, ambas son empresas dedicadas al sector de la distribución, una a la distribución generalista y otra a la distribución

moda. El sector de la distribución es un sector donde las mujeres tienen mayor presencia que los hombres. Sin embargo, si tenemos en cuenta los datos de Grupo Social Once, empresa encuadrada dentro del sector organización, fundaciones y ONG's, estamos ante una empresa con presencia mayoritaria de hombres, el 66% frente al 34%.

- **Distribución por tipología de contrato**

Mercadona en su Memoria hace referencia a que contaba con una plantilla de 93.300 empleados en España, todos con contrato indefinido. Según los datos aportados, no se hace ninguna mención a la contratación eventual que pueda llevar a cabo en diferentes momentos del año para reforzar los picos de ventas que tiene; periodo de verano, Semana Santa, Navidad, fines de semana, etc. Lo que sí hemos podido contrastar en su web es que existen 122 ofertas de empleo para personal eventual, algo que es muy habitual en este tipo de empresas donde la eventualidad está más que justificada.

En Inditex por su parte, el 90,93% de la plantilla tenía un contrato indefinido, frente al 9,03% que con contrato eventual. En esta empresa sí que existen datos oficiales sobre la eventualidad. Con esta información podríamos afirmar que para Inditex es importante ofrecer estabilidad a sus trabajadores y de ahí el índice tan alto de contratos indefinidos. Pero si nos vamos al 2019, el 24,76% de la plantilla de Inditex tenía un contrato eventual frente al 9,03% de la plantilla en 2020, quiere esto decir que con la crisis sanitaria, aunque mantuvieron los contratos indefinidos, para poder reducir su plantilla, lo hicieron a través de la contratación eventual, de ahí que la temporalidad sea muy baja en esta compañía en el ejercicio 2020.

Tomando como referencia al Grupo Social Once, el 76,16% de la plantilla tenía un contrato indefinido frente al 23,84% que con contratos eventuales. Entendemos que esta eventualidad viene dada en la mayoría de los casos por la contratación de agentes vendedores, que representa el 91,25% de la eventualidad y que se contratan de manera eventual para distintas campañas que puedan darse a lo largo del año.

Para finalizar, podemos encontrar a continuación una tabla resumen con los datos abordados.

Tabla 10. Resumen datos relativos a la plantilla de cada empresa.

<b>Datos</b>	<b>Mercadona</b>	<b>Inditex</b>	<b>Grupo Social Once</b>
<b>Plantilla a cierre 2020</b>	93.300 empleados en	40.279 empleados en	21.946 empleados

	España (95.000 en total)	España (114.116 en total)	
<b>Reducción de la plantilla durante el 2020</b>	No	Sí	Sí
<b>Presentó ERTE durante el 2020</b>	No	No	Sí
<b>Distribución por edad</b>	Entre 30-49 años se sitúa el 75% de la plantilla. Edad media media.	Entre menos de 30 y 39 años se sitúa el 86% de la plantilla. Edad media joven.	Más de 45 años se sitúa el 74,90% de la plantilla. Edad media alta.
<b>Distribución por género</b>	62% mujeres vs 38% hombres	76% mujeres vs 24% hombres	36% mujeres vs 64% hombres
<b>Tipología de contrato (indefinido vs eventual)</b>	Mercadona sólo hace referencia en su Memoria que de los 93.300 empleados el 100% es indefinido, no dice nada acerca de los contratos temporales que sí que se dan	90,93% de la plantilla cuenta con contrato indefinido frente al 9,07% eventual	El 76,16% de la plantilla cuenta con contrato indefinido frente al 23,84% eventual

Fuente: elaboración propia a través de las memorias

- **Gestión responsable de la igualdad, de la diversidad e inclusión**

- **Gestión de la igualdad**

En vista de los resultados obtenidos relativos a la igualdad en Mercadona, el 62% de la plantilla era mujer frente al 38% que era hombre, aun así, las mujeres sólo ocupaban el 45% de los puestos directivos y si tenemos en cuenta la composición del Comité de Dirección sólo el 38% del mismo eran mujeres. Otro dato relevante es el relativo a las promociones, de las 953 promociones que se han producido en la compañía, sólo 348 eran promociones a mujeres, esto sólo representa el 36,5% del total.

Por su parte, en Inditex el 81% de los puestos directivos estaban ocupados por mujeres lo cual es un dato muy positivo. Aun así, sólo el 36% de los puestos del Consejo de Administración estaba ocupado por mujeres.

Si desglosamos los datos del Grupo Social Once, para los puestos Directivos y Consejeros es evidente que existe desigualdad. En relación a los Directivos, el 44% son mujeres frente al 56% que son hombres y en cuanto a los Consejeros el 41% son mujeres frente al 59% que son hombres. Dicho esto, es destacable que el 51% de los órganos de gobierno de la ONCE (compuesto por miembros del Consejo General en calidad de Consejeros Generales y a los Consejeros Territoriales con dedicación exclusiva) está formado por mujeres, frente al 49% que son hombres.

Por último concluir con este apartado indicando que las tres empresas cuentan con un Plan de Igualdad.

A modo de resumen exponemos los datos abordados, pero como podemos comprobar, a pesar de los esfuerzos realizados por las tres empresas, aún queda trabajo por hacer para conseguir la plena igualdad y que ésta sea una realidad.

Tabla 11. Datos igualdad de las empresas.

Datos/Empresas	Mercadona	Inditex	Grupo Social Once
<b>Mujeres que ocupan puestos directivos</b>	45% mujeres	81% mujeres	44% mujeres en puestos directivos/41% mujeres en puestos consejeros
<b>Composición Comité de Dirección/Órgano gobierno</b>	38% mujeres	36% mujeres	51% mujeres
<b>Cuentan con Plan de Igualdad</b>	Sí	Sí	Sí
<b>Brecha salarial</b>	No hay datos en su memoria	0,40%	5,19%

Fuente: elaboración propia a través información de memorias

#### - **Gestión de la diversidad e inclusión**

En referencia a los contratos celebrados para el colectivo de discapacidad en su memoria Mercadona no hace referencia al número de contratos celebrados. Entendemos que estarán a lo dispuesto en nuestro país en cuanto a la cuota mínima del 2%. Lo que sí que menciona, es que la empresa colabora con la Fundación Capacis para la creación y mantenimiento de jardines urbanos en algunas de las tiendas de Madrid y con el Proyecto Trencadis por el cual más de 1.000 personas con discapacidad elaboran los murales que decoran las secciones de pescadería, este último proyecto ha supuesto más de 1,1 millones de euros de inversión para la compañía y en él han participado 31 fundaciones y centros ocupacionales.

En cuanto a la gestión de la diversidad, en la memoria se destaca que la empresa ha sido reconocida a nivel internacional a través del ranking de empresas que lideran la gestión de la diversidad, integrado en el informe *Financial Times Diversity Leaders 2021*, ocupando el puesto 39 de los 85 existentes en relación al grupo de comercio mayorista y a nivel global ocupa el puesto 402. Además de su compromiso con la igualdad, están comprometidos con la diversidad, aunque no se especifica cuáles son las medidas llevadas a cabo, sí que se indica que actualmente la compañía cuenta con trabajadores de 57 nacionalidades diferentes integrados perfectamente en la misma.

Inditex contaba al cierre de 2020 con 1.325 personas contratadas de manera directa con algún tipo de discapacidad. Es importante señalar el hecho de que debido a su presencia internacional se da la circunstancia de que no en todos los países exista la misma regulación en relación a la contratación de personas con discapacidad o que incluso ni siquiera exista una cuota mínima de contratación para este colectivo. Teniendo en cuenta este dato, en Inditex España un 3,30% de la plantilla tiene algún tipo de discapacidad, estando por encima de la cuota mínima del 2%.

Cabe destacar el *Proyecto For&From* de Inditex. Este proyecto se inicia con una donación inicial por parte de la compañía para la construcción de la tienda y a través del modelo de franquicia de Inditex. Estas tiendas son gestionadas por entidades sin ánimo de lucro expertas en discapacidad. Desde que este proyecto comenzara su andadura en el 2002, se han abierto 15 tiendas dando empleo directo a 220 personas con discapacidad. Además de este proyecto la compañía promueve el *Proyecto Impact Week*, que fomenta el entorno inclusivo para empleados y clientes con discapacidad. El objetivo de este proyecto es colaborar para que las personas que cada día afrontan barreras tengan una vida más integrada en nuestra sociedad.

Si tenemos en cuenta la diversidad e inclusión, hemos podido comprobar cómo es una de las mayores fortalezas de las que empresa se siente orgullosa. En 2017 en Consejo de Administración se aprobó la Política de Diversidad e Inclusión de Inditex. Para promover esta iniciativa se llevan a cabo diferentes proyectos. A nivel europeo está el *Charter de la Diversidad*, por el cual las empresas que lo suscriben se comprometen a fomentar los principios fundamentales de igualdad y no discriminación y a promover la diversidad e inclusión dentro de los centros de trabajo. Desde 2019 la compañía está adherida en EE.UU. al compromiso *Open*

to All, con esto se pretende concienciar y visibilizar la importancia de proteger a las personas de la discriminación cuando están en los espacios públicos del *retail*. Además por primera vez en mayo de 2020 la compañía celebró el *día internacional de la diversidad cultural para el diálogo y el desarrollo*, día designado por la ONU para concienciar y apoyar la diversidad.

A nivel de reconocimiento en el 2020 la empresa ha quedado en el 5º puesto del ranking Top 100 *Diversity and Inclusion Companies* de Refinitiv. Aunque si bien es cierto que este año 2021 ha caído hasta el puesto 66. Además ha sido incluida en el ranking *Diversity Leaders* de The Financial Times, ocupando el puesto 25 a nivel nacional y el 252 a nivel global.

Por último, el Grupo Social Once, como hemos comentado anteriormente esta empresa es una organización por y para la integración de personas con discapacidad. Su caso es único en el mundo y es el empleador que más puestos de trabajo genera para personas con discapacidad en España. Del total de su plantilla el 87,50% tiene algún tipo de discapacidad, es más en algunos colectivos como por ejemplo el de agente vendedor, que supone el 84,30% de la plantilla total, tener un mínimo de un 33% de discapacidad es un requisito para poder acceder a este puesto de trabajo.

En cuanto al ranking *Diversity Leaders* de The Financial Times, una de las empresas del Grupo Social Once, Ilunion Hoteles, está en el ranking a nivel global en la posición 70 y a nivel nacional se posiciona en el primer puesto en su sector.

A continuación podemos ver algunos de los datos más relevantes:

Tabla 12. Datos relativos a la diversidad de las tres empresas.

	<b>Mercadona</b>	<b>Inditex</b>	<b>Grupo Social Once</b>
<b>Contratación personas con discapacidad</b>	En su memoria no se hace mención al % de personas contratadas con discapacidad.	1.325 personas contratadas de manera directa con discapacidad, supone un 3,30% de la plantilla.	87,60% de la plantilla tiene algún tipo de discapacidad.
<b>Posición <i>Financial Times Diversity Leaders</i> 2021</b>	39 en su sector y 402 a nivel global	25 en su sector y 252 a nivel global	1 en su sector y 70 a nivel global (Ilunion)
<b>Proyectos destacados para la discapacidad</b>	Fundación Capacidis y Proyecto Trecadis	Proyecto For&From y Proyecto Impact Week	Está en su ADN, plantilla con algún tipo de discapacidad 87,50%



<b>Proyectos destacados para la inclusión de otros colectivos</b>	No hay datos	Política de Diversidad e Inclusión de la compañía. Charter de la Diversidad y Open to all.	No hay datos
---	--------------	---	--------------

Fuente: elaboración propia a través de memorias

- **Gestión responsable de la formación, promoción y atracción del talento**

- **Gestión de la formación**

Mercadona hace una inversión muy importante en materia de formación y desarrollo de sus equipos. Gracias a esta formación sus trabajadores pueden aplicar los fundamentos del Modelo, mejorar sus habilidades y desarrollar su trabajo de manera eficiente y autónoma.

En Inditex la formación está centrada en los distintos colectivos que trabajan en la empresa, colectivos de tienda, logística, fabricación y servicios centrales. Si vemos la formación impartida en tienda ésta está encaminada al conocimiento del producto, los procesos de tienda y la orientación al cliente. Lo que sí que es cierto es que ha habido una reducción drástica en cuanto a la inversión llevada a cabo en la empresa al cierre de 2020, pasando de más de 2.7 millones de horas invertidas en el 2019 a algo más de 1 millón de horas, esta situación está motivada por la crisis sanitaria. En cuanto a la inversión no tenemos datos económicos sobre cuál ha sido la inversión realizada por la compañía en materia de formación.

En cuanto a la formación llevada a cabo por el Grupo Social Once, la empresa ha invertido casi 1 millón de euros, lo que supuso 240.820 horas de formación, que equivalen a una media de unos 11€/por empleado al año. Con esta inversión elaboran cada año su Plan General de Formación.

- **Desarrollo del talento**

En Mercadona apuestan por el talento interno y la formación continua de su personal. Durante el 2020 se llevaron a cabo 953 promociones internas. Aunque en su página web hemos encontramos muchas vacantes abiertas, actualmente, sólo dos como Jefes de Proyectos en el área informática, por lo que consideramos que es muy probable que todos los puestos

directivos de la empresa se hagan a través de la promoción interna, lo cual es un aliciente muy importante para la plantilla.

En relación a los proyectos llevados a cabo por la empresa para promover el talento se encuentran el proyecto LIFE (Laboratorio de Incorporación, Formación y Evolución) y el programa Directivos Líderes que ya hemos comentado anteriormente.

Por su parte en Inditex, el 46% de las vacantes se han cubierto de forma interna, es decir casi 2.000 personas han sido promocionadas. Por ello la empresa ha desarrollado su plataforma *Intalent*, que permite al equipo de talento detectar personas con inquietudes de crecer profesionalmente. Algunos de los proyectos de Inditex para promocionar el talento es el ya comentado anteriormente, *Zara Camp*.

Aunque no contamos con datos exactos sobre la promoción interna llevada a cabo en Grupo Social Once, sí que hemos comprobado acerca de la promoción interna del personal no vendedor que se establece una prioridad para la promoción profesional de los trabajadores de la plantilla y sólo se recurre a la contratación externa cuando dichas plazas no han podido ser cubiertas con recursos propios, esto también resulta ser un atractivo para los trabajadores de la compañía. Otra de las características es la posibilidad de crecimiento interno dentro de la compañía, es decir, los empleados pueden aplicar para vacantes de todo el Grupo, incluyendo ONCE, Fundación Once e Ilunion, lo cual puede llegar a ser un aliciente bastante atractivo para los empleados.

Para poder acceder a las plazas vacantes los empleados tienen un portal de acceso, Portalonce por el que se puede acceder como empleado o no empleado y donde aparecen todas las vacantes publicadas.

#### - **Gestión y atracción del talento**

Si tenemos en cuenta la atracción del talento, Mercadona hace uso de su página web, en el apartado de empleo, para promocionar las vacantes que están activas actualmente. No cuenta con una plataforma específica de empleo. Tampoco es muy habitual ver a esta empresa en ferias de empleo, pero sí hemos comprobado que en el 2020 participó en la feria de empleo llevada a cabo por Infojobs. También hemos comprobado que en su cuenta de Twitter cuenta con 223.400 seguidores, pero que re-direcciona a las personas interesadas en buscar empleo a su página web para que se inscriban en las vacantes existentes. Cuenta también con una

cuenta en Instagram con 547.000 seguidores, pero sin dudas, LinkedIn es la red con la que más seguidores contando con 1.516 seguidores, y en donde sí que podemos encontrar ofertas de empleo y solicitarlas.

Por su parte, Inditex cuenta con un portal propio de empleo *Inditex Careers*, donde las personas interesadas pueden aplicar si están interesados en formar parte de la compañía. Además del portal de empleo cuentan con los *Talent Centers*, presente en 11 ciudades repartidas a nivel internacional, como punto de encuentro con candidatos potenciales. Por último cuentan con el Proyecto *Show Us Your Talent*, proyecto pionero e itinerante para la búsqueda del talento creativo en escuelas de diseño de España, Italia, Francia y Reino Unido mediante una instalación donde estos estudiantes pueden mostrar su talento en un espacio único.

Inditex cuenta con perfil en LinkedIn, donde tiene 1.180.493 seguidores y donde publica sus ofertas de empleo. También tiene perfil en Instagram con casi 80.000 seguidores, en Facebook con algo más de 28.000 seguidores y Twitter con sólo casi 1.000 seguidores.

Grupo Social Once tiene un portal de empleo PortalOnce para empleados y no empleados donde cuelgan todas las ofertas que tienen actualmente vacantes. Tienen perfil en LinkedIn, aunque con menos de 10.000 seguidores y actualmente no tienen ninguna oferta vacante aunque sí que podemos encontrar ofertas de empleo en la empresa Ilunion que sí que es mucho más activa en las redes y tiene más de 50.000 seguidores. En Twitter la compañía no tiene seguidores y se unió a la misma en febrero de 2021. Instagram, con más de 14.400 seguidores, pero no la usan para publicar ofertas de empleo. Por último, en Facebook tienen más de 86.000 seguidores.

A modo de resumen, encontramos datos relevantes en relación a la formación, desarrollo y atracción del talento.

Tabla 13. Datos relativos a la formación, desarrollo y atracción del talento de las tres empresas.

<b>Datos</b>	<b>Mercadona</b>	<b>Inditex</b>	<b>Grupo Social Once</b>
Horas/ Inversión	2,5 millones de horas/más de 75 millones de €/713€ por empleado	1 millón de horas	240.820 horas/915.834€

Atracción del Talento	No dispone de portal de empleo, en la propia web hay una sección empleo <a href="https://info.mercadona.es/es/conocenos/empleo">https://info.mercadona.es/es/conocenos/empleo</a>	Sí dispone de portal de empleo- <b>Inditex Careers</b> <a href="https://www.inditexcareers.com/porta/web/es/home">https://www.inditexcareers.com/porta/web/es/home</a>	No dispone de portal de empleo, en la propia web se puede encontrar información. Sí se dispone de un teléfono de contacto <a href="https://www.once.es/conocenos/trabaja-en-la-once/trabajar-en-la-once-1">https://www.once.es/conocenos/trabaja-en-la-once/trabajar-en-la-once-1</a>
Redes sociales	Perfiles en LinkedIn, Instagram, facebook y Twiter. El más activo LinkedIn.	Perfiles en LinkedIn, Instagram, Facebook y Twiter. El más activo LinkedIn.	Perfiles en LinkedIn, Instagram, Facebook y Twiter. El más activo Facebook.
Iniciativas para atraer el talento	No hay datos	<b>Stay in Contact</b> (charlas sobre moda, sostenibilidad y tecnología que imparten empleados de Inditex y en las que han participado casi 1.200 alumnos). <b>Chatbot Inditex Careers</b> (permite el registro de los candidatos a través de las redes sociales (comienzan por Facebook Messenger), facilitando así el proceso de inscripción de los candidatos a las ofertas de empleo.	<b>Programa por Talento</b> , financiado por la UE para impulsar la inserción socio laboral del sector de la discapacidad y de la igualdad de oportunidades. <b>Inserta innovación</b> , dirigido a la promoción del empleo de personas con discapacidad
Programas habilitados para la retención del talento	Directivo Líderes y el Programa LIFE (Laboratorio de Incorporación, Formación y Evolución)	InTalent/Zara Camp/Plataforma elearning ON Academy/ Idiomas Busuu/eFashion/LEAP&Co/ Campus Zara	Proyecto Transforma de Ilunion

Fuente: elaboración propia a través de las memorias

- **Gestión responsable de la política retributiva**

Mercadona cuenta con una política retributiva donde hay dos partes diferenciadas, por un lado, la parte fija, analizado anteriormente. El salario viene establecido en su Convenio Colectivo y es

el mismo para todos los empleados con igual categoría profesional, no tienen en cuenta la valía del candidato para negociar un salario distinto al mercado. Cabe destacar además, que el salario va aumentando hasta el cuarto año de antigüedad. En relación a la parte variable, ésta es propia de la empresa y se basa en el principio de equidad. Tienen estipulado una prima general por objetivos y permanencia.

Inditex ofrece a sus empleados una política retributiva fija y una política retributiva variable, a través de su Plan de Participación en Beneficios aprobado en 2015. En cuanto a la parte fija, ésta dependerá de la valía y experiencia que aporte el empleado, de la contribución personal al puesto, de la coherencia con la responsabilidad dentro de la organización y del mercado. En relación a la parte variable, estará en función de indicadores predefinidos, cuantificables y medibles vinculados con los resultados de la compañía, es por ello que, no dependerá de una evaluación del desempeño individual de cada empleado, con ello se quiere garantizar la no discriminación. Finalmente ofrece un 25% de descuento a los empleados en todas las enseñanzas del grupo ya sea en tienda física como online.

En Grupo Social Once, si tomamos como referencia el grupo de agentes vendedores (algo más del 84% de la plantilla), el salario medio para este colectivo es de 2.073€/mes. Consideramos que esta empresa ofrece condiciones económicas muy atractivas para las personas que empiezan a trabajar con ellos.

Exponemos en la siguiente tabla las características de cada empresa:

Tabla 14. Datos relativos a la política retributiva de cada una de las empresas

<b>Política retributiva</b>	<b>Mercadona</b>	<b>Inditex</b>	<b>Grupo Social Once</b>
<b>Parte Fija</b>	Muy competitiva, por encima del sector y del SMI. Fijada en Convenio Colectivo.	Tiene en cuenta valía candidato, experiencia y de su aportación al puesto.	Pactada en Convenio Colectivo.
<b>Parte Variable</b>	Prima general por objetivos y permanencia. Hay que cumplir objetivos marcados, tener aprobada entrevista de valoración y permanencia en la empresa.	Participación en Beneficios. Dependerá de indicadores predefinidos y no de una evaluación al desempeño.	Comisiones por ventas en función de las ventas realizadas.

<b>Otros</b>		25% descuento en tiendas y online	
--------------	--	-----------------------------------	--

Fuente: elaboración propia a través de Memorias y Convenios Colectivos

- **Gestión responsable de la conciliación de la vida personal y profesional**

Mercadona tiene incorporado en su Convenio Colectivo su Plan de Igualdad. Presenta algunas medidas pioneras en su sector, lo cual la hace ser una empresa muy atractiva. En cuanto al Grupo Inditex, esta compañía tiene incorporadas las medidas de conciliación en los distintos Planes de Igualdad en cada una de sus enseñas. Estos planes de igualdad funcionan como instrumentos adecuados que establecen medidas de conciliación para facilitar la vida de sus empleados. Igualmente esta empresa presenta medidas interesantes para sus empleados. Por último, el Grupo Social Once en el Anexo III de su Convenio Colectivo recoge en su Plan de Igualdad diferentes medidas relativas a la conciliación. Quizás esta empresa sea la que menos medidas ofrezca a sus empleados para conciliar su vida laboral y profesional. Más abajo en la siguiente tabla podemos ver algunas de las medidas más importantes de cada compañía.

Tabla 15. Datos relativo a la conciliación laboral y personal de cada una de las empresas

<b>Medidas/Empresa</b>	<b>Mercadona</b>	<b>Inditex</b>	<b>Grupo Social Once</b>
<b>Excedencias</b>	Aumento de la excedencia por cuidado de hijas/os hasta que el menor cumpla los 12 años	Duración máxima 3 años con reserva puesto de trabajo para excedencias por cuidado de familiares dependientes	Duración máxima de excedencias voluntarias de cuatro meses a 6 años
<b>Maternidad/Paternidad</b>	Acumular el periodo de lactancia en 30 días al finalizar el descanso maternal/paternal		Dos semanas adicionales al finalizar el permiso de maternidad
<b>Licencias</b>	Día natural por boda de parientes hasta segundo grado por consanguinidad	Conceder licencias no retribuidas o recuperables, a elección del solicitante, para trabajadores en tratamiento técnicas de reproducción asistida.	Hasta 6 días para asuntos particulares no incluido en el Convenio Colectivo

- **Gestión responsable de la Prevención de Riesgos Laborales**

Destacamos de Mercadona la gran inversión que realiza en materia de prevención de riesgos laborales, lo que le permite contar con los recursos necesarios para mejorar continuamente en esta materia y para garantizar la salud y el bienestar de sus empleados. Es por ello que disponen de un Plan de Prevención, de un Programa de Salud y de un servicio médico de empresa propios.

El Grupo Inditex también está muy concienciado con la seguridad, salud y bienestar de sus empleados y es por ello que en 2019 firmó la Política de Seguridad y Salud Laboral para todo el personal del Grupo. Para dar cumplimiento a esta Política cuentan con un Departamento de Seguridad y Salud, un Comité Ético y un canal de denuncias. Por último, cabe señalar que en 2015 vio la luz la Plataforma Vida Saludable INhealth, con el objetivo de promocionar la vida de los empleados dentro y fuera de la empresa.

Teniendo en cuenta la importancia que le merece al Grupo Social Once la seguridad, salud y bienestar de sus trabajadores, disponen de una Política de Seguridad y Salud en el trabajo, además de un sistema integrado general de gestión y salud en el trabajo y de un Plan de Prevención de Riesgos Laborales. No podemos olvidar que además cuentan con un servicio médico propio con el que se esfuerzan cada día para garantizar la seguridad, salud y bienestar de sus empleados.

## **6.2. Conclusiones y recomendaciones**

### **6.2.1. Conclusiones**

A partir del análisis individual realizado de cada una de las tres empresas pasamos a exponer a cuáles son las fortalezas de cada una de ellas.

Mercadona destaca por su gestión de la formación y por la promoción de su talento interno, además cabe señalar que ofrece unas condiciones laborales y económicas muy atractivas para su plantilla desde el inicio, apostando así por sus trabajadores. Otros aspectos destacados

serían la gestión de su política de prevención de riesgos laborales, donde podemos comprobar cómo se preocupa por el bienestar y salud de sus empleados y por último, la gestión de la conciliación de la vida personal y laboral donde tratan de facilitarla a través de diferentes medidas, algunas de ellas pioneras en su sector.

Por su parte, Inditex destaca por su política de diversidad, igualdad e inclusión con diferentes proyectos e iniciativas. También hacemos mención especial al desarrollo del talento y a la atracción del mismo, donde cada día siguen trabajando en proyectos innovadores que permiten captar al mejor talento y retenerlo dentro de la compañía. Al igual que Mercadona también ofrece un paquete retributivo interesante a sus empleados, por encima de la media del sector y por último, a través de los distintos Planes de Igualdad tratan, entre otros aspectos, de facilitar la conciliación de la vida laboral y personal a través de multitud de medidas.

Grupo Social Once, lo que más la caracteriza es que es única por la labor que realizan, no sólo en nuestro país sino en el resto del mundo. Partiendo de esta afirmación y tras el estudio realizado podemos afirmar que destaca en la promoción de la diversidad, igualdad e inclusión, siendo galardonada con multitud de premios, entre ellos el Premio Príncipe de Asturias de la Concordia 2013 o el Premio Internacional *Franklin D. Roosevelt Disability Rights* de Naciones Unidas. Ofrece además un paquete retributivo muy interesante para sus empleados. Otro aspecto destacable es la importancia que les merece la salud y bienestar de sus empleados, llevando a cabo una gestión de la prevención muy notable.

### **6.2.2. Guía o recomendaciones para ser una empresa socialmente responsable.**

Según Vargas (2009), *incluir la RSC en la estrategia integral de la empresa (objetivos y cultura empresarial) es clave fundamental para su éxito. Una empresa consigue ser buena en RSC si cumple con los siguientes factores:*

- *Compromiso de la alta dirección y propietarios.*
- *Adopción de los valores y la visión de la RSC en la organización y su cultura.*
- *Integración de la RSC en la estrategia, procesos de gestión y las políticas, y en las prácticas diarias y sistemas futuros. Fijar objetivos, diseñar planes para su consecución y desarrollar métodos para su evaluación y comunicación.*



- *Comunicación transparente, directa y con un lenguaje adaptado a los públicos de la estrategia, objetivos o actividades para motivar la participación de los implicados.*
- *Es necesaria una apertura para aprender, innovar y mejorar. Trabajar con terceros atendiendo a cómo desarrollan sus proyectos para aprender de ellos y plantear la posibilidad de desarrollar actividades y acuerdos conjuntos.*
- *Hacer de todos los valores, conceptos y todo lo relacionado con la RSC el capital humano de la empresa.*
- *Compartir experiencias, en redes, foros, ejemplos de buenas prácticas, benchmarking, etc. Plantearse la RSC como estrategia de sustentabilidad implica que la RSC no es un asunto a tratar como un departamento más dentro de la empresa, sino que debe interiorizarse en la esencia de la empresa y aplicarse en cada una de las ramificaciones de la misma. Debe estar alineado con el plan de negocios de la empresa para que el éxito no dependa únicamente de los éxitos logrados en el campo económico. Esto implica la conexión de dos piezas: la empresa que asume su responsabilidad con su país y ciudadanía en las que opera, y las comunidades deben participar en este conglomerado económico-social.*

Una vez establecida las conclusiones acerca de las fortalezas de cada una de las empresas y teniendo en cuenta el objetivo principal de este proyecto, que es la elaboración de una guía o recomendaciones para llegar a ser una empresa socialmente responsable, pasamos a detallar cuáles son las recomendaciones desde un punto de vista genérico a otro centrado más en las personas:

1. El empleado está en el centro de la empresa. Como empresa hay que tener en cuenta que esto será un elemento fundamental y clave. Facilitar que los empleados se involucren, empoderen y trabajar cada día para que estén muy motivados.
2. Implicar a todos los grupos de interés; trabajadores, accionistas, proveedores, etc., ya que entre todos se conseguirá mayores retos. Es por ello que es importante tener en cuenta a estos *stakeholders* a la hora de tomar decisiones y establecer estrategias y planes de trabajo, es necesario fomentar un entorno inclusivo en el que las distintas personas tengan voz y sientan que pertenecen.
3. Una comunicación a todos los niveles es requerida, además ésta debe ser clara y transparente y entendida por todos.

4. Ética y transparencia. Estos valores deben formar parte del ADN de cada empresa y deben aplicarse a todas las gestiones de la empresa tanto interno como externamente.
5. Colaborar con la comunidad, como empresa hay que devolver a la sociedad parte de los beneficios que consigues. Esta colaboración puede ser desde cualquier ámbito y en las empresas que hemos seleccionado hemos encontrado multitud de acciones.
6. Crea tu marca de empresa, a través de tus acciones con empleados/proveedores/sociedad, etc., reconocerán tu buen hacer y permitirá tener un prestigio.
7. Involucrar a la Dirección de la empresa, que pongan en valor las acciones tomadas a cabo en materia de RSC y que sean partícipes en las mismas.
8. Establecer Planes de Igualdad dentro de cada empresa y garantizar que esta igualdad ésta sea una realidad dentro de la empresa.
9. Promover la diversidad, teniendo presentes que esta diversidad es positiva y que aporta beneficios a las empresas.
10. Apostar por el talento interno y desarrollarlo. Esto llevará a que los trabajadores estén más motivados y permanezcan en la empresa. Establecer planes de desarrollo que permita a los trabajadores seguir creciendo dentro de la empresa. Llevar a cabo además, planes de formación para los empleados acorde con las necesidades de la empresa y de los propios trabajadores.
11. Generar buen ambiente de trabajo entre los empleados, a través de buzones, reuniones, encuestas, etc., que permitan conocer qué piensan y qué necesitan para mejorar en su día a día.
12. Facilitar la conciliación de la vida personal y laboral, esto llevará a tener empleados más motivados y contentos con la empresa, generando sentido de pertenencia en la misma.
13. Velar por la salud y bienestar de los empleados, a través de iniciativas y medidas que hagan partícipes a todos y que les permita interiorizar la prevención de riesgos laborales.
14. Ofrecer condiciones laborales y económicas de calidad a todos los trabajadores desde el inicio, y una vez incorporados en la empresa seguir estudiando
15. Impulsar programas de voluntariado dentro de la empresa, que permita que empleados y empresa puedan trabajar en común para mejorar la sociedad.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bowen, H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper & Row.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *The Academy of Management Review*, nº 4, p. 497-505.
- Carroll, A. (1987). In search of the moral manager. *Business Horizons*, March-April, 1987.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of CSR: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), p. 39-48
- Carroll, A. (1999), *Corporate Social Responsibility*. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), p. 268–295.
- Castillo Clavero, A. (1985), *La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Málaga.
- Com(2001) 366 final: *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.
- Comision Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.
- Corredera, J. y González, M (2011). *Diccionario LID Responsabilidad y sostenibilidad Madrid: LID*
- De la Cuesta González, M.; Valor Martínez, M.; Sanmartín Serrano, S. y Botija Buiza, M. (2002), *La Responsabilidad Social Corporativa: Una aplicación a España*, UNED / Economistas Sin Fronteras, Madrid.
- De la Cuesta, M. y Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín económico del ICE, Información comercial española*, (2755), p. 7-20
- De la Fuente, J.M. y De Quevedo, E. Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: A survey of the literature. *Corporate Reputation Review*, nº 6(2), 2003, p. 161-177

Fernández, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa. Una nueva cultura empresarial*. Alicante: Club Universatario.

Freeman, R. E. (1994): The politics of stakeholder theory, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, Nº 4, p. 409-421.

Freeman, R.E., Wicks, A. y Parmar, B. (2004): Stakeholder theory and the corporate objective revisited, *Organization Science*, Vol. 15, Nº 3, p. 364-369.

Freeman E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman: Boston.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. [Chicago]: University of Chicago Press, p.133.

Garriga, E. y Melé, D. (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, p. 51-71.

Lizcano, J.L. y Moneva, J.M. (2004), *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).

Melé, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz*, 65(2º cuatrimestre, 2007), pp.50-67

Parsons T. (1961). *An outline of the social system*. In *Theories of Society*, Parsons T, Shils EA, Naegle KD, Pitts JR (eds.) Free Press: New York.

Porter, M.E. y Kramer, M.R. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, nº 80(12), 2002, p. 56-69.

Porter, M.E. y Kramer, M.R. Strategy & Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, nº 84(12), 2006, p. 78-92.

Vargas Sánchez, A. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa y Dirección de los RRHH*, Universidad de Huelva.

Weiss, A. *Responsabilidad social de las empresas en una sociedad de "afectados" (stakeholder society)*. *Innovar*, nº 22, 2003, p. 43-54

Memoria Anual Mercadona 2020. Recuperado el 01/09/2021 de <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2020.pdf>

Convenio colectivo Mercadona. Recuperado el 10/09/2021 de <https://info.mercadona.es/es/conocenos/empleo/convenio-de-mercadona>

Estado de información no financiera consolidado de Mercadona. Recuperado el 05/09/2021 de <https://info.mercadona.es/document/es/estado-de-informacion-no-financiera-inmo-alameda-2019.pdf>

Memoria Anual Inditex 2020. Recuperado el 1/09/2021 de <https://www.inditex.com/documents/10279/664163/Memoria+Anual+Inditex+2020/f3c38f9d-ac18-b4d4-8b29-edafe8a60edf>

Plan Igualdad Zara 2020-2024. Recuperado el 15/10/2021 de: <https://igualdad.fesmcugt.org/wp-content/uploads/sites/48/2020/02/II-Plan-Igualdad-ZARA-INET.pdf>

Memoria RSC Grupo Social Once. Recuperado el 01/09/2021 de <https://www.once.es/Comprometidos/en-profundidad/documentos-rsc>

Convenio colectivo de Grupo Social Once. Recuperado el 23/09/2021 de: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-660](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-660)

Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la ONCE 2020-2022. Recuperado el 23/10/2021 de: <https://www.once.es/noticias/la-once-aprueba-su-segundo-plan-director-de-rsc>

Comisión Europea. (2001). Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Recuperado el 24/08/2021 de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A52001DC0366>

Comisión Europea. (2014). Recomendación de la Comisión de 9 de abril de 2014 sobre la calidad de la información presentada en relación con la gobernanza empresarial (“cumplir o explicar”). Recuperado el 30/09/2021 de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014H0208&from=BG>

Corporate Social Responsibility Europe. Recuperado el 15/10/2021 de: <https://www.csreurope.org/>

Forética. (2019). Informe Forética 2018. La recompensa del optimista. Recuperado el 04/08/2021 de: <https://foretica.org/publicacion/informe-foretica-2018-la-recompensa-del-optimista/>

Observatorio de RSC (2014). Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado el 04/09/2021 de: [https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook\\_La\\_RSC\\_modific.06.06.14\\_OK.pdf](https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf)

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado el 04/09/2021 de: <https://observatoriorsc.org/>

Informe del foro de expertos en Responsabilidad Social de las Empresas. Recuperado el 08/09/2021 de [https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/07/foroexpertos\\_rse\\_informe.pdf](https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/07/foroexpertos_rse_informe.pdf)

Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. Recuperado el 08/09/2021 de [https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/04/RD\\_CONSEJORSE290208.pdf](https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/04/RD_CONSEJORSE290208.pdf)

Guía salarial 2021 especializada por sectores. Recuperado el 15/09/2021 de: <https://www.adecco.es/guia-salarial>

Historia del World Business Council For Sustainable Development (WBCSD). Recuperado el 08/09/2021 de: <https://www.wbcsd.org/Overview/Our-history>

El portal de la Responsabilidad Social. Recuperado el 21/09/2021 de <https://www.mites.gob.es/es/rse/ecosistema/index.htm>

¿Qué es MERCOSUR? Recuperado el 15/09/2021 de: <https://www.mercosur.info/es/que-es-merc>

Ranking MERCOSUR Empresas 2020. Recuperado el 25/09/2021 de: <https://www.mercosur.info/es/ranking-merc-empresas?edicion=2020>

Ranking MERCOSUR Responsabilidad y Gobierno Corporativo. Recuperado el 30/09/2021 de: <https://www.mercosur.info/es/ranking-merc-responsabilidad-gobierno-corporativo>

Las 100 empresas más diversas e inclusivas. Recuperado el 30/10/2021 de: <https://www.refinitiv.com/es/sustainable-finance/diversity-and-inclusion-top-100>

Financial Times. Europe's most inclusive companies — as ranked by employees. Recuperado el 01/11/2021 de: <https://www.ft.com/content/cb8978ea-f901-4842-9957-cca0cb3fe7cc>