

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:  
EVALUACIÓN DEL PLAN DE IGUALDAD DE  
DECATHLON**

*Rebeca Norte Navarro*

**Curso 2019/2020**

**Director: Ignacio Segado**

<b>1. Introducción</b> .....	3
<b>2. ¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa?</b> .....	3
<b>2.1 Origen y evolución de la Responsabilidad Social Corporativa</b> .....	4
<b>2.2 Definición de Responsabilidad Social Corporativa</b> .....	5
<b>2.3 Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa</b> .....	6
<b>2.3.1 Dimensión Interna</b> .....	7
<b>2.3.2 Dimensión Externa</b> .....	9
<b>2.4 Responsabilidad Social Empresarial en España</b> .....	9
<b>2.5 Responsabilidad Social Empresarial en la Unión Europea</b> .....	11
<b>2.6 Impacto de la Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial en España 2014-2020 para las Empresas Españolas</b> .....	13
<b>3. Responsabilidad Social Empresarial de Decathlon</b> .....	15
<b>3.1 Historia de Decathlon</b> .....	15
<b>3.2 Identidad Corporativa de Decathlon</b> .....	17
<b>3.3 Responsabilidad Social Corporativa de Decathlon</b> .....	18
<b>3.3.1 Fundación Decathlon</b> .....	18
<b>3.3.1 Relaciones con las Comunidades Locales</b> .....	18
<b>3.3.2 Responsabilidad en Producción</b> .....	19
<b>3.3.3 Acciones Ambientales</b> .....	19
<b>3.3.4 Integración laboral de Personas con Discapacidad</b> .....	20
<b>3.3.5 Igualdad de Oportunidades</b> .....	20
<b>4. Elaboración de un Plan de Igualdad</b> .....	21
<b>4.1 Qué es un Plan de Igualdad</b> .....	21
<b>4.1.2 Finalidad</b> .....	21
<b>4.1.3 Obligación de aplicación</b> .....	22
<b>4.1.4 Quién interviene</b> .....	22
<b>4.1.5 Fases del Plan de Igualdad</b> .....	23
<b>4.1.6 Características de un Plan de Igualdad</b> .....	26
<b>4.2 Evaluación del Plan de Igualdad de Decathlon</b> .....	27
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	35
<b>6. Anexo I</b> .....	36
<b>6.1 Anexo II</b> .....	43
<b>7. Bibliografía</b> .....	44

## **1. Introducción**

En el presente trabajo fin de estudios lo que pretende es dar una visión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), su origen y evolución. En concreto, vamos a hablar de la igualdad de oportunidades desde el enfoque del género.

Nos hemos centrado en la igualdad de oportunidades porque las mujeres en las empresas siempre se han visto infravaloradas respecto al hombre y aunque el camino hacia la igualdad empresarial parece ir afianzándose, aún queda bastante por recorrer.

Para llevar a cabo tal propósito el trabajo se estructura en las siguientes partes:

- Primero daremos unas nociones básicas sobre RSC; definición, origen y evolución. Explicaremos la RSC en España y en Europa, y la estrategia 2014-2020 para las empresas españolas
- Una segunda parte, la Responsabilidad Corporativa de Decathlon, donde conoceremos un poco sobre su historia e identidad corporativa.
- En una tercera parte hablaremos de cómo se elabora un Plan de Igualdad, qué es, y cuál es su finalidad. Para continuar con el estudio del Plan de Igualdad de Decathlon, mediante un análisis cultivado gracias a la información proporcionada por el departamento de RR.HH. de la tienda y un análisis cualitativo realizado a través de un cuestionario entregado a los colaboradores de Decathlon Cartagena. Este análisis nos permitirá conocer el grado de implantación del Plan de Igualdad de Decathlon y su alcance hasta la actualidad.

Finalmente se incluyen las conclusiones extraídas del estudio.

He decidido realizar este trabajo sobre Decathlon ya que es la empresa dónde trabajo desde hace ya diez años. Decathlon me dio la oportunidad de compaginar mi vida laboral con mi formación académica y a lo largo de estos años he podido comprobar de primera mano que intereses tiene la empresa en lo que a RSC se trata, cual ha sido su evolución, y qué lugar ocupan en ella sus trabajadores o colaboradores, como a ellos les gusta llamarnos.

## **2. ¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa?**

En el presente capítulo desarrollaremos el origen y evolución de la RSC daremos una definición sobre la misma y conoceremos las dimensiones por la que está formada.

Haremos un breve resumen sobre la situación en el ámbito europeo y español, y por último, veremos el impacto de la Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de España 2014 para las empresas españolas.

## 2.1 Origen y evolución de la Responsabilidad Social Corporativa

“La **RSC** no es algo nuevo en la historia, pero en los últimos años ha tomado un especial protagonismo y un dinamismo excepcional.

La RSC surge en Estados Unidos a finales de los años 50 y principios de los 60, a raíz de la Guerra de Vietnam y otros conflictos mundiales, como el apartheid. Despierta el interés en los ciudadanos que comienzan a creer que, a través de su trabajo en determinadas empresas o comprando algunos productos, están colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos o con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables”.

La sociedad comienza a darse cuenta del impacto de las empresas u organizaciones en su entorno, pidiendo cambios en los negocios y una mayor implicación del entorno empresarial en los problemas sociales. Así, nace la responsabilidad social empresarial como una tendencia que ha venido para quedarse y que no debe ser interpretada como algo pasajero.

“El concepto de RSC es acuñado por primera vez en 1953 por el estadounidense **Howard R. Bowen**, economista americano y llamado padre de la RSE, en su obra **-Social Responsibilities of the Businessmen-** en la que el autor apelaba a la responsabilidad social de las corporaciones para producir no solo bienes y servicios, sino devolver a la sociedad parte de lo que ésta les había proporcionado. La ética y los valores empresariales empiezan a tratarse en el mundo universitario y es en los años 60 y 70 cuando realmente se desarrolla el debate académico sobre los fines de la empresa”.

“Las contribuciones más notables a la definición del concepto de responsabilidad social se dieron a partir de la década de 1970 y es en el año 1979 cuando **Carroll** define por primera vez las responsabilidades de la empresa como económicas, legales, éticas y filantrópicas, haciendo hincapié en la voluntariedad de la ética y la filantropía al situarlas a continuación de la legalidad”.

“Durante la década siguiente se continúa profundizando en estas ideas y se integra el discurso socialmente responsable a la dirección estratégica a través de la introducción de la Teoría de los Stakeholders de Freeman (1984) que, desde un punto de vista todavía instrumental, plantea considerar los impactos que la gestión de una empresa tiene sobre los respectivos grupos de interés”.

“A partir de los noventa ya no se considera a la RSC como un fenómeno aislado dentro de la empresa, si no que afecta transversalmente a las diferentes áreas de la organización. En 1996, **Drucker** completa este punto de vista afirmando que -cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno y en los clientes. Eso es responsabilidad social”-.

## **2.2 Definición de Responsabilidad Social Corporativa**

La mayor parte de las definiciones sobre RSC de las empresas nos llevan a la proporcionada por el “**Libro Verde**” de la UE (2001) refiriéndose 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”.

El Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales añade que: “Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés”.

Según la AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) la RSE es el: “conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos”:

El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social define la RSC como: “una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.

La Comisión Europea en el año 2002 añade: “La responsabilidad social consiste también en gestionar los cambios dentro de la empresa de una manera socialmente responsable, lo que ocurre cuando una empresa procura reconciliar los intereses y las necesidades de las distintas partes de manera aceptable para todas ellas”.

En el año 2011 la Comisión Europea propone una nueva definición de RSE: “la responsabilidad de las empresas sobre los efectos que ejercen en la sociedad”.

### **2.3 Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa**

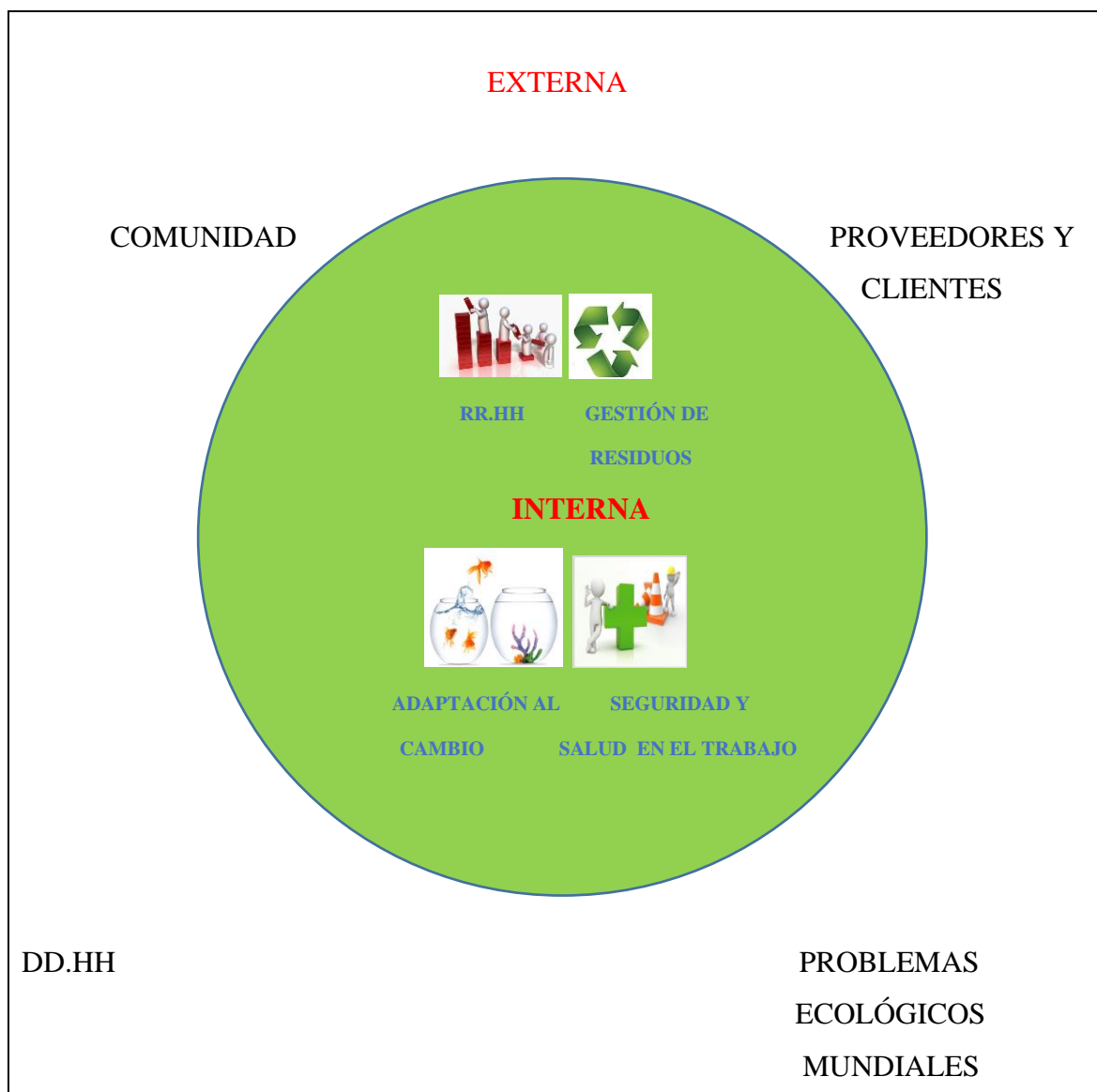
El concepto de RSC nos deriva a tres responsabilidades diferenciadas según el “**Libro Verde**” de la UE (2001):

- ❖ **Responsabilidad económica:** “Desde la perspectiva económica, la RSC tiene como misión la maximización del valor económico para sus grupos de interés”.
- ❖ **Responsabilidad social:** “Desde un punto de vista social, la responsabilidad de la empresa será, por un lado, cumplir con las exigencias legales en esta materia, por otro, adaptarse a las costumbres y cultura de la sociedad con la que interactúa. Otro aspecto de suma importancia es contribuir al bienestar de la sociedad en la que opera mediante la generación de empleo, realizando aportaciones económicas para actuaciones de interés general, participación en actos y eventos socioculturales, etc.”
- ❖ **Responsabilidad medioambiental:** “Las empresas han de evitar cualquier impacto medioambiental negativo de su actividad a nivel global. Habrá que considerar este impacto desde la adquisición y consumo de materiales hasta la venta y posterior consumo de productos”.

Estas tres áreas de actuación requieren coordinación para que una empresa sea considerada socialmente responsable y contribuya al desarrollo sostenible.

El Libro Verde (2001) “establece dos dimensiones que cubren los ámbitos económico, social y medioambiental, la dimensión interna y la externa, y establece recomendaciones de actuación responsable como se muestra en **la figura 1**”.

**Figura 1: Dimensiones de la RSC**



Fuente: Elaboración propia a partir del Libro Verde

### 2.3.1 Dimensión Interna

Cuando hablamos de dimensión interna nos referimos a las prácticas responsables dentro de la empresa y que afectan especialmente a los empleados y al medio ambiente. Se preocupan por cuestiones como la salud, la seguridad, la gestión de los RR.HH y la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción.

#### ❖ Gestión de RR.HH:

- “La incorporación de la diversidad como valor: fomentando la diversidad en la empresa; lo cual significa que las empresas deberían velar en primer término, por conseguir plantillas de personal equilibradas en razón de

género, además de incorporar otros factores de diversidad: edad, origen étnico, opción u orientación sexual, etc.

- La lucha contra la discriminación que pueda existir en la empresa: Avanzando hacia la igualdad salarial, es decir pagar igual salario a hombres y a mujeres por trabajos de igual valor. Estableciendo garantías de iguales condiciones para que mujeres y hombres puedan participar de manera efectiva en la promoción y formación interna. Facilitando medidas de conciliación que permitan a las personas empleadas conseguir un mayor equilibrio en la satisfacción de las necesidades derivadas de las responsabilidades laborales, las familiares y las personales.
- La salud y seguridad en el lugar de trabajo, también debe garantizarse y acreditarse en la propia empresa y una condición con las empresas preventivas. En particular, es importante adoptar una actitud proactiva que posibilite, entre otras;
  - ✓ Evitar los riesgos específicos de los puestos de trabajo.
  - ✓ Adaptar el trabajo a la persona.
  - ✓ Evaluar los riesgos que no se pueden evitar.
  - ✓ Atajar las causas de los riesgos teniendo en cuenta su posible efecto diferenciado entre hombres y mujeres.
  - ✓ Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
  - ✓ Adoptar medidas que atiendan tanto a factores físicos, químicos y biológicos como a factores psico-sociales.
  - ✓ Dar debidas instrucciones e indicaciones al personal empleado.
  - ✓ Prevenir el acoso sexual”.

❖ **Gestión de los Recursos Naturales:**

- “Las empresas deberían ser conscientes de que las inversiones realizadas en la eliminación de recursos y disminución de los insumos y los gastos de descontaminación son inversiones ventajosas tanto para la sociedad como para la propia empresa.
- Ninguna empresa debería dudar de que la gestión de los recursos naturales puede reducir el impacto sobre el medio ambiente, buscando un menor impacto medioambiental, disminuyendo el consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes”.



### 2.3.2 Dimensión Externa

La dimensión externa hace referencia al conjunto de colectivos con los que la empresa se relaciona y sobre los que debe generarse algún valor si se autodefine como socialmente responsable.

- ❖ **Relación Empresarial con las Comunidades Locales:** “compensar la posible contaminación o impacto en el entorno, facilitar un trabajo no discriminatorio que tenga en cuenta servicios de guardería, y establecer y/o participar en alianzas con grupos de la comunidad: patrocinando actividades deportivas, culturales donaciones para obras sociales orientadas a la igualdad, pactos locales para avanzar en igualdad, etc.”
- ❖ **Relación con entidades y personas socias comerciales, empresas proveedoras, así como consumidores:** “los resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de otras partes, sean socios o proveedores, con los que se relaciona a lo largo de toda la cadena de producción; por ello, se recomienda una implicación directa con éstos respecto de políticas de desarrollo de igualdad”.
- ❖ **Derechos humanos:** “si una empresa quiere ser socialmente responsable debería asegurarse de que otras empresas con las que se asocia respeten esos mismos valores fundamentales. Para ello es importante cumplir lo códigos de conducta existentes a nivel internacional y otras normas de obligado cumplimiento, además de las legislaciones laborales nacionales e internacionales”.
- ❖ **Problemas ecológicos:** “es importante que las empresas colaboren al desarrollo sostenible global mundial”.

### 2.4 Responsabilidad Social Empresarial en España

“En nuestro país la Administración Pública ha abordado la implantación de la RSC en España, tanto en la propia administración pública, como en el tejido empresarial. España ha participado activamente en las actuaciones que la Unión Europea ha llevado a cabo en este tema. Participación que se ve reflejada con la creación del **Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial (CERSE)** en España, como motor de promoción de todas las políticas públicas en este ámbito, y con la publicación de la Ley de economía sostenible.

En el sector privado, existen numerosas organizaciones, de toda la índole que trabajan a favor de la integración de la RSC en la gestión pública y empresarial. La Red Española del Pacto Mundial es una de ellas”.

Los hitos más importantes han sido:

## **2002**

“Se produce el lanzamiento de la Red española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas tras el Lanzamiento de la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo del Milenio que se produjo en el año 2000”.

## **2005**

“El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales crea el Foro de Expertos en RSE. Como resultado de la labor desarrollada por este Foro, que es el Informe del Foro de Expertos en RSE, que recoge las seis sesiones de trabajo que se llevaron a cabo desde su constitución”.

## **2006**

“El Congreso de los Diputados crea una Subcomisión dedicada a tratar temas de RSE. Como fruto de su trabajo se publicó el Informe de la Subcomisión Parlamentaria para promover y potenciar la RSE más conocido como el Libro Blanco de la RSE”.

## **2007**

“El Gobierno, de la mano de empresas y sindicatos, crea la Mesa de Diálogo Social sobre RSE, su responsabilidad quedó plasmada en el documento. La RSE. Diálogo Social”

## **2008**

“En nuestro país, el Gobierno aprueba la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE): Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero”.

## **2011**

“El Gobierno aprueba la Ley de Economía Sostenible”.

## **2014**

“Fue aprobada la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, 2014-2020, el 16 de julio de 2014 por el pleno del CERSE y el 24 de octubre por el Consejo de Ministros”.

“Documento que pretendía constituirse como un marco de referencia en todo el territorio en materia de responsabilidad social y que incluye 60 medidas dirigidas a impulsar el desarrollo de prácticas responsables en las organizaciones públicas y privadas con el fin de que se constituyan en motor significativo de la competitividad del país y de su transformación hacia una sociedad y una economía más productiva, sostenible e integridad”.

## **2017**

“Puesta en funcionamiento del Portal de la Responsabilidad Social. Herramienta de publicidad de las memorias de responsabilidad social y sostenibilidad, que facilita la comparabilidad de la información con impactos de las empresas”.

## **2019**

“El 1 de marzo de 2019 se aprobó el Real Decreto-Ley 6/2019 de -Medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación-, que ha introducido modificaciones en la Ley de igualdad, que afectan a la obligación de la negociación de planes de igualdad en las empresas y que entrarán en vigor de forma progresiva.

- A partir del 7 de marzo de 2020, deberá tenerlo todas las empresas con más de 150 personas en plantilla.
- A partir del 7 de marzo de 2021, deberán tenerlo todas las empresas con más de 100 y hasta 150 personas en plantilla.
- A partir del 7 de marzo de 2022, deberán tenerlo todas las empresas e entre 50 a 100 personas en plantilla”.

## **2.5 Responsabilidad Social Empresarial en la Unión Europea**

“Las políticas en la UE han sido impulsadas y apoyadas por parte de los países miembros, desarrollando números trabajos, foros y grupos de fomento de la RSE”.

Los hitos más importantes son:

## **2000**

El Consejo Europeo de Lisboa se marca el objetivo estratégico de convertir a la Unión Europea en “la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, antes del 2010, capaz de un crecimiento económico duradero acompañado por una mejora cuantitativa y cualitativa del empleo y una mayor cohesión social”

## **2001**

“La Comisión Europea publica el Libro Verde de RSE para fomentar un marco europeo de RSE, abriendo un debate sobre cómo impulsar esta responsabilidad en el ámbito europeo e internacional”.

## **2002**

“La Comisión Europea presenta una comunicación sobre RSE bajo el título -RSE: una contribución empresarial al desarrollo sostenible- la cual dio lugar a la creación en ese año del Foro Europeo Multistakeholder sobre RSE”.

## **2005**

“La Comisión Europea aprueba la estrategia para el crecimiento, el empleo y el desarrollo sostenible”.

## **2006**

“La Comisión Europea presenta una comunicación sobre RSE bajo el título -Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la RSE- en la que se anuncia la creación de la Alianza Europea para RSE”.

## **2007**

“Resolución del Parlamento Europeo de 13 de marzo de 2007, sobre la RSE, bajo el título -La RSE: una nueva asociación-”.

## **2011**

“La Comisión Europea presenta una comunicación sobre estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”.

## **2013**

“El Parlamento Europeo propone que algunos sectores promuevan unas guías consensuadas entre todos los actores en temas relevantes en RSE en el nuevo mundo digital”.

## **2014**

“La Directiva 2014/95/EU estipula que las empresas de interés público con más de 500 empleados, están obligadas a proporcionar información sobre cuestiones ambientales, sociales y laborales. Además, estas empresas tienen que informar sobre derechos humanos, la lucha contra la corrupción y asuntos de soborno”.

## **2018**

Plan de Acción para el Financiamiento del Crecimiento Sostenible por parte de La Comisión Europea

### **2.6 Impacto de la Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial en España 2014-2020 para las Empresas Españolas**

“La estrategia de RSC para las empresas españolas fue aprobada en julio de 2014. El documento se realizó en el seno del **CERSE** y fue coordinado por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social. En su redacción participaron otros Departamentos Ministeriales, la Comunidades Autónomas y la Federación Española de Municipios y Provincias, así como expertos y profesionales en RSC. Finalmente, el documento fue sometido a información pública para conocimiento de los ciudadanos, y para ofrecer la oportunidad a cualquier interesado de enviar sus sugerencias o aportaciones.

La estrategia española de RSE se basa en seis principios:

1. Competitividad
2. Cohesión social
3. Creación de valor compartido
4. Sostenibilidad
5. Transparencia
6. Voluntariedad

Define cuatro objetivos estratégicos y 10 líneas de actuación, como por ejemplo promover la RSE como elemento impulsor de organizaciones más sostenibles, integrar la RSE en la educación, la formación y la investigación, Buen Gobierno y transparencia, gestión

responsable de los recursos humanos y fomento del empleo, o inversión socialmente responsable e I+D+I, entre otras actuaciones.

Además, el documento contiene, en su parte final, una clasificación de las 60 medidas que contempla según su prioridad (12 de prioridad muy alta, 18 de prioridad alta y 30 de prioridad media) y determina qué entidades son las encargadas de promover y realizar cada una de las actuaciones.

Asimismo, y con el objeto de hacer un seguimiento de cada una de las medidas, se declara que la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las empresas realizará un informe anual que se presentará al CERSE y a la Conferencia Sectorial de Empleo y Asuntos Laborales para su posterior evaluación.

El último fin de la Estrategia Española es ser un mecanismo de orientación y de apoyo al desarrollo de prácticas de RSC para las empresas españolas, las Administraciones Públicas, y las diferentes organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o sector donde operen.

La Estrategia, en resumen, va encaminada al impulso de la responsabilidad social en el mayor número de empresas españolas y organizaciones, para que así todas ellas incorporen las iniciativas de RSC en su propia cultura y valores. Igualmente pretende servir como instrumento eficaz para el cumplimiento de los requisitos de la Ley 20/2013, 9 de diciembre, de Garantía de la Unidad de Mercado.

La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas no se limita sólo a las empresas españolas, sino que pretende favorecer el desarrollo de las prácticas responsables en las Administraciones Públicas, así como las organizaciones públicas y privadas. Todo ello, con el fin de que constituyan el motor que guíe la transformación del país hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva sostenible e integradora.

La Estrategia introduce el concepto de sostenibilidad, instaurando prioridades y líneas concretas de actuación para dar respuesta a las demandas de la sociedad actual sin comprometer el legado que tenemos que dejar a las generaciones futuras". (responsabilidad-social-corporativo.com)

### **3. Responsabilidad Social Empresarial de Decathlon**

En este capítulo abordaremos una pequeña introducción al origen de la empresa, su evolución y su implantación en nuestro país. Además, hablaremos de cuál es su estrategia en el contexto de la RSC.

#### **3.1 Historia de Decathlon**

Decathlon es una empresa líder en España de material deportivo, tomando una posición dominante dentro del país con una facturación de más de 1.500 millones de euros al año y más de 10.000 millones en todo el mundo.

En su web encontramos la siguiente cronología:

##### **1976**

“Michel Leclercq abre la primera tienda en la localidad de Englos, en Francia, muy cerca de Lille, con la misión, como marca, de hacer del deporte algo apetecible y disponible para todos. Empieza vendiendo un clásico del mercado francés, bicicletas. Durante los primeros 10 años solo venden productos de terceras marcas”.

##### **1986**

“Empieza la fabricación de sus propios productos bajo la marca Decathlon. Además, inicia la expansión internacional a la vecina ciudad alemana de Dortmund”.

##### **1988**

“Decathlon se apunta a la globalización y abre su primer centro de producción internacional en Asia”.

##### **1992**

“En el año de las Olimpiadas de Barcelona, Decathlon inaugura la primera tienda en España, concretamente en Badalona, que fue subsede olímpica, con el objetivo no solo de vender productos sino también de convertirse en un espacio de relación y encuentro entre deportistas”.

##### **1996**

“Se crean las dos primeras marcas pasión de la empresa: Quechua y Tribord. Estas enseñanzas buscan satisfacer a todo tipo de deportista, desde el principiante al experto”.

## **1997**

“Se abre el centro logístico de Martorell”.

## **1999**

“Abre en Estados Unidos a través de la compra de la cadena americana MVP Spots. En este caso la marca no cuaja en un mercado tan diferente al europeo como es el estadounidense y cierran, definitivamente, en 2006, aunque en el 2017 Decathlon vuelve a probar fortuna centrándose en California”.

## **2003**

“Abre su primera tienda en China, en Shanghái, la ciudad más -occidental- del país asiático. El gran crecimiento del mercado chino puede llevarle a un gran aumento de la facturación total del grupo proveniente de este país oriental”.

## **2008**

“Se crea la matriz Oxylane, que engloba los dos negocios básicos para Decathlon: la fabricación de productos deportivos y su distribución”.

“La integración vertical, trabajando y distribuyendo sus propias marcas, le permite conseguir sus productos a costes más bajos”.

## **2013**

“Se alcanza la cifra de 100 tiendas en España”.

## **2017**

“Cumplen 25 años en España”.

En la actualidad, la familia fundadora, Lecreq, es dueña solo de una parte de la compañía, mientras que la mayoría de las acciones pertenecen al Grupo Mulliez (asociación Familiar Mulliez, AFM). Esta sociedad también es propietaria de otros grandes grupos de distribución como Auchan, Leroy Merlin, Kiabi o Alcampo.

Este grupo empresarial de carácter familiar, conformado por más de 600 miembros, nació en 1955 cuando Louis Mulliez dividió su capital entre sus once hijos con la misión de que lo hicieran crecer. Los integrantes de esta -asociación- deben ser, de forma directa o indirecta, pertenecientes a la familia.



Desde su nacimiento, Decathlon ha buscado su expansión año tras año. Gracias a ser una empresa líder en el sector puede llevar a cabo más de una estrategia de crecimiento en la que todos obtienen un beneficio:

- Los proveedores se sienten satisfechos al realizar interacciones con empresas mayores.
- La empresa puede acceder a recursos y capacidades inalcanzables de otra forma y construir una ventaja competitiva.
- Tiene capacidad de invertir sin endeudarse.
- Los clientes pueden acceder a productos a menor precio.

El desarrollo de marcas propias, aunque hace más complicada su arquitectura de marca, les permite individualizar y especializarse en los intereses específicos de cada deportista.

No quieren solo ser un distribuidor de otras marcas, buscan las suyas propias intentando llegar a la calidad que las famosas marcas del deporte tienen para poder competir con ellas.

Cada marca pasión se concentra en un cierto número de cualidades para los deportes que trabajan y busca desarrollar los mejores productos posibles. De esta forma, Decathlon consigue un liderazgo por coste, aprovechando su posicionamiento como líder europeo. Para hacerlo se apoya en la integración vertical que hemos visto anteriormente, sin tener por qué disminuir la calidad del producto.

### 3.2 Identidad Corporativa de Decathlon

El propósito de la empresa según su web es “hacer accesible el deporte al mayor número de personas”. Los valores de Decathlon son: vitalidad y responsabilidad. Valores que el mismo grupo define como:

- ❖ **Vitalidad:** “La vitalidad es la vida, la actividad intensa la energía el empuje, el vigor. Nuestros colaboradores tienen una gran vitalidad y están llenos de energía. Son entusiastas, aman la innovación y la creación, van en busca del progreso y la evolución.”
- ❖ **Responsabilidad:** “Ser responsable quiere decir tomar decisiones actuar para poner estas decisiones en marcha”. Nuestros colaboradores asumen el peso de estas decisiones para con su equipo y sus clientes. “Responsabilidad también

quiere decir estar un paso adelante en materia de desafíos y responsabilidades sociales para así orientar nuestras acciones en favor del desarrollo sostenible. Es también nuestra responsabilidad el garantizar la seguridad de nuestros clientes y de nuestros equipos a través del mundo”.

### **3.3 Responsabilidad Social Corporativa de Decathlon**

Acorde con los valores marcados como empresa, Decathlon desde hace uno años trabaja por ser una empresa socialmente responsable y para ello son varios los puntos en los que está contribuyendo.

#### **3.3.1 Fundación Decathlon**

“La Fundación Decathlon es una de las formas de expresión de los valores de la red Decathlon. Su acción va más allá de los clientes, ya que tiene por misión permitir que personas que viven en situación de fragilidad tengan una mejor calidad de vida a través de la práctica del deporte y de la actividad física. Fue creada en 1995, por el impulso de Yves Claude, Director General de Decathlon”.

La Fundación tiene 4 ámbitos de acción:

1. “Ayudar a los colaboradores a construir un proyecto en colaboración con una asociación, una ONG u otra entidad sin ánimo de lucro”
2. “El apoyo humano y financiero (construcción o adecuación de espacios deportivos, equipamiento y material deportivo, ...)”
3. “Realizar un seguimiento del proyecto y medir su impacto gracias a la implicación local de uno o varios colaboradores de la empresa, en todos los países donde Decathlon está presente”.
4. “Trabajar la integración laboral con estas personas y así poder trabajar sobre su integración en el largo plazo”.

La fundación se creó, por tanto, al servicio de los colaboradores que tienen proyectos de inserción a través del deporte, en coherencia con los valores y sentido de Decathlon.

#### **3.3.1 Relaciones con las Comunidades Locales**

Decathlon ofrece a todos sus clientes la participación en actividades deportivas, con monitores especializados. Las más destacadas son:

- **Decabike:** Marcha ciclista por la ciudad que surgió en el año 2010 dirigida a familias y amigos.
- **Pony Day:** Jornada donde se puede descubrir el mundo de la equitación.
- **Decarrera:** Evento de running dirigida a familias y amigo.

### 3.3.2 Responsabilidad en Producción

En Decathlon, (según su web) “es una prioridad que día a día se trabaje para mejorar las condiciones de trabajo de las cadenas de producción y reforzar la seguridad e higiene en todas las fábricas con los que se trabaja. El objetivo es ir más allá de las inspecciones obligatorias, con el fin de poder desarrollar una relación de confianza y respeto mutuo con los proveedores”.

### 3.3.3 Acciones Ambientales

Decathlon, (según su web) “trabaja desde hace varios años en la búsqueda de soluciones ecológicas para sus tiendas en propiedad, con el fin de que se integren en su entorno y respeten el medio ambiente”.

En octubre de 2013, Decathlon España firma un acuerdo de colaboración con la Red de Parques Nacionales.

Además, Decathlon cuenta con una web dedicada al medioambiente donde podemos ver las diversas acciones llevadas a cabo por la empresa por la sostenibilidad como:

- **Voluntariado ambiental:** Actividades simultáneas de limpiezas de playas, de fondos marinos, riberas de ríos, reforestaciones....
- **Ticket digital:** Recibir el ticket de compra a través del correo electrónico, sin necesidad de imprimirlos.
- **Doble rebote:** Dar una segunda vida a todas las pelotas de tenis, pádel, squash y frontenis. El producto final del reciclado son chancas.
- **Huellas de carbono:** Identificar los puntos críticos y facilitar información transparente al usuario sobre el impacto de los productos.
- **Eco diseño:** Desarrollar innovaciones que permitan poner a la venta productos que respeten medioambiente y que permitan al usuario un consumo responsable.

- **Eficacia energética:** Reducción del consumo en la iluminación a través de la renovación de rótulos corporativos retro-iluminados.
- **Movilidad sostenible:** Decathlon anima a participar a sus colaboradores a través del Reto 30 días (uso de la bicicleta 30 días), para impulsar el cambio de hábitos.
- **Transporte sostenible:** Uso de camiones impulsados por gas natural licuado. Decathlon trabaja para que sus operaciones de transporte sean cada vez más eficientes y sostenibles, contribuyendo a asegurar una mejor calidad del aire, del agua y a combatir la contaminación particularmente en áreas urbanas.
- **Eco construcción:** Utiliza criterios de construcción sostenible en tiendas y almacenes para preservar el medioambiente de una forma duradera a través de LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) es un “sistema de certificación de edificios sostenibles, desarrollado por el Consejo de la Construcción Verde de Estados Unidos implantado en el año 1993”.
- **Segunda vida:** Decathlon trabaja con Koopera para poder recuperar todo aquello que ya no se usa realizando una gestión responsable para textil y calzado al final de su vida útil que evita soluciones poco respetuosas con el medioambiente.

### 3.3.4 Integración laboral de Personas con Discapacidad

Decathlon colabora con varias asociaciones ofreciendo empleo a personas con discapacidad intelectual usuarias del Servicio de Empleo con Apoyo. Gracias a esos contratos de trabajo se hacen visibles las capacidades de las personas con discapacidad intelectual.

Decathlon Cartagena colabora con la asociación Asido en la contratación de personas con discapacidad intelectual desde su programa de prácticas laborales, empleo y apoyo. En la actualidad Decathlon Cartagena cuenta con dos trabajadores con discapacidad en su plantilla fija.

En el año 2014 Decathlon Cartagena fue premiada por la **Federación de Asociación de Familias de Personas con Discapacidad Intelectual de la Región de Murcia (FEAPS)** por contar con trabajadores discapacitados.

### 3.3.5 Igualdad de Oportunidades

El compromiso de Decathlon es contar con los mejores talentos independientemente de su raza, religión, sexo, edad y personas con otras capacidades. Según expresan en su web entre sus voluntades se encuentra el propósito de “llevar a cabo, activamente, el progreso de los hombres y mujeres”.

Desde el año 2014 Decathlon España cuenta con un “Plan de Igualdad de Oportunidades”, donde en sinergia con el sentido y los valores de la empresa refleja el compromiso de promover el desarrollo de las personas en igualdad de oportunidades.

## **4. Elaboración de un Plan de Igualdad**

En este capítulo haremos una definición de Plan de Igualdad y explicaremos cuales son los pasos a seguir para la elaboración del mismo. Posteriormente, realizaremos una evaluación del Plan de Igualdad de Decathlon España.

### **4.1 Qué es un Plan de Igualdad**

Un Plan de Igualdad en el ámbito laboral es una herramienta para integrar la igualdad efectiva de hombres y mujeres.

La “**Ley Orgánica 3/2007**, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en su artículo 46, define el significado de los Planes de Igualdad” como el “conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo”. También en la Ley se encuentran cuáles deben ser los contenidos del Plan de Igualdad: “Los Planes de igualdad fijarán los concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados.

Para la consecución de los objetivos fijados, los Planes de Igualdad podrán contemplar entre otras, las materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo”

#### **4.1.2 Finalidad**

Un Plan de Igualdad es:

- “Un documento **estratégico** dirigido a posicionar favorablemente a una empresa u organización en materia de igualdad de género a partir de una mejora de la gestión y un aprovechamiento del potencial y el talento de las mujeres y de los hombres”.
- “Un documento **operativo de trabajo** integrado por un conjunto de medidas que conforman una unidad y que responden a la realidad y necesidades de la empresa en materia de igualdad”.

En definitiva, el objetivo del Plan de Igualdad es ser una herramienta que sirva a la empresa para mejorar y adecuar la gestión de la organización en general y en particular, del talento de su equipo de trabajo.

#### **4.1.3 Obligación de aplicación**

Aunque la normativa establece que las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y para ello deben adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, sólo algunas tienen la obligación de desarrollar un Plan de Igualdad.

Las organizaciones que tienen que elaborar y aplicar un Plan de Igualdad, según la normativa vigente (Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo), “son las que se incluyen entre algunos de los siguientes casos:

- Empresas de más de 250 trabajadores y trabajadoras.
- Empresas obligadas por convenios colectivos de ámbito superior que regulan su implantación.
- Empresas sancionadas por discriminación como sustitución de la sanción, siempre que se acuerde en el procedimiento sancionador dicha sustitución.

Al margen de las empresas que están obligadas por ley, todas las organizaciones laborales pueden, de manera voluntaria, adoptar un Plan de Igualdad, previa consulta con la representación legal de los trabajadores y las trabajadoras”.

#### **4.1.4 Quién interviene**

El Plan de Igualdad debe ser negociado y, en su caso, acordado entre la empresa y la representación legal de la plantilla. Ambas partes tienen que participar en cada una de las fases: elaboración y diseño, desarrollo y seguimiento y evaluación. Además, es

recomendable la participación de la plantilla en todo el proceso que define el Plan de Igualdad.

Es recomendable la constitución de un grupo de trabajo **-Comisión de Igualdad-** compuesto de forma paritaria por representantes de la dirección de la empresa con capacidad de decisión y representantes sindicales de la misma, para facilitar e impulsar la elaboración y negociación del Plan, así como su desarrollo, seguimiento y evaluación.

La Comisión de igualdad es el órgano idóneo para informar a la plantilla, apoyar la realización del diagnóstico, negociar el Plan y las medidas a incorporar, garantizar la realización el seguimiento y la evaluación y proponer mejoras para cumplir con los objetivos en materia de igualdad.

Puede ser necesario contar con el asesoramiento de personas expertas en materia de igualdad entre mujeres y hombres a lo largo de todo el proceso o en algunas de sus fases y actuaciones de sensibilización, formación interna, identificación de necesidades e indicadores de mejora (diagnóstico), desarrollo de procedimientos desde el principio de igualdad, entre otras.

#### **4.1.5 Fases del Plan de Igualdad**

Según la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombre, las fases para la elaboración de un Plan de Igualdad serán las siguientes:

- ❖ **“Fase 1. Compromiso de la organización:** Es necesario que la Dirección, al máximo nivel, adopte por escrito los siguientes compromisos:
  - “Integrar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la organización como principio básico y transversal”
  - “Incluir este principio en los objetivos de la política de la empresa y, particularmente, en la política de gestión de recursos humanos”
  - “Facilitar los recursos necesarios, tanto materiales como humanos, para la elaboración del diagnóstico, definición e implementación del Plan de Igualdad y la inclusión de la igualdad en la negociación colectiva.

Además, debe de comunicarse a toda la plantilla.

- ❖ **Fase 2. Comité o Comisión Permanente de Igualdad:** De forma paralela al compromiso de la organización conviene constituir el equipo de trabajo –Comité o Comisión Permanente de Igualdad-, conformado de forma paritaria entre empresa y representación de trabajadoras y trabajadores.

Impulsara acciones de:

- Información y sensibilización de la plantilla
- Apoyo y/o realización del diagnóstico y Plan de Igualdad
- Apoyo y/o realización de su seguimiento y evaluación

- ❖ **Fase 3. Diagnóstico:** El diagnóstico consiste en un análisis detallado de la situación sobre la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa durante el cual se realizan, sucesivamente, actividades de recogida de información, de análisis, de debate interno, y finalmente, de formulación de propuestas que pueden integrarse en un Plan de Igualdad”.

El diagnóstico es:

- **Instrumental:** “no es un fin en sí mismo sino un medio a partir del cual se puedan identificar ámbitos específicos de actuación”
- **Aplicado:** “es de carácter práctico orientado a la toma de decisiones en la empresa”
- **Flexible:** “el contenido, la extensión y la forma en que se realice el diagnóstico deberá amoldarse a las necesidades concretas de cada empresa”.
- **Dinámico:** “deberá actualizarse continuamente”.

Se trata de analizar desde una perspectiva de género:

- Característica de la empresa y estructura organizativa
- Características del personal
- Acceso a la empresa
- Desarrollo de la carrera profesional
- Formación y reciclaje
- Condiciones de trabajo en la empresa
- Remuneraciones (fijas y variables)



- Abandono de la empresa

Tras el análisis cuantitativo y el cualitativo de los datos obtenidos, se establecerán unas conclusiones generales y las posibles áreas de mejora en las que se pueda implantar la igualdad de oportunidades en la empresa. Esas conclusiones y propuestas de mejora deberán plasmarse en un informe para facilitar su análisis.

- ❖ **Fase 4. Programación:** En función de la información obtenida del diagnóstico y las propuestas realizadas se procede a la elaboración del Plan de Igualdad. Como se ha citado anteriormente, el art.46 de la Ley de igualdad determina qué para la consecución de los objetivos fijados, los planes de igualdad podrán contemplar, entre otras, las materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo. Estas áreas de intervención quedarán determinadas por los resultados del diagnóstico.
- ❖ **Fase 5. Implantación:** Supone la realización y ejecución de las acciones previstas en el Plan de Igualdad.
- ❖ **Fase 6. Evaluación:** La evaluación tiene los siguientes objetivos:
  - Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos del Plan
  - Analizar el desarrollo del proceso del Plan
  - Reflexionar sobre la continuidad de las acciones (si se constata que se requiere más tiempo para corregir las desigualdades)
  - Identificar nuevas necesidades que requieran acciones para fomentar y garantizar la igualdad de oportunidades en la empresa de acuerdo con el compromiso adquirido.

Para ello la evaluación se estructura en tres ejes:

- **Evaluación de Resultados:**
  - ✓ Grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan de Igualdad

- ✓ Nivel de corrección de las desigualdades detectadas en el diagnóstico
- ✓ Grado de consecución de los resultados esperados
- **Evaluación de Proceso:**
  - ✓ Nivel de desarrollo de las acciones emprendidas
  - ✓ Grado de dificultad encontrado/percibido en el desarrollo de las acciones
  - ✓ Tipo de dificultades y soluciones emprendidas
  - ✓ Cambios producidos en las acciones y desarrollo del Plan atendiendo a su flexibilidad
  
- **Evaluación de Impacto:**
  - ✓ Grado de acercamiento a la igualdad de oportunidades en la empresa
  - ✓ Cambios en la cultura de la empresa: cambio de actitudes del equipo directivo, de la plantilla en general, en las prácticas de RR.HH, etc.
  - ✓ Reducción de desequilibrios en la presencia y participación de mujeres y hombres”.

#### 4.1.6 Características de un Plan de Igualdad

Un Plan de Igualdad, como herramienta para integrar la igualdad efectiva entre hombres y mujeres en la empresa, tiene una serie de características que deben considerarse. Es un instrumento:

- **“Estratégico** ya que articula un nuevo enfoque de la organización a partir de un compromiso de alto nivel.
- **Practico y realista** porque define de manera precisa el procedimiento y desarrollo de las actuaciones, los plazos, las personas responsables, los indicadores de seguimiento y evaluación, los recursos necesarios en función de las posibilidades de la organización
- **Transversal** en cuanto que afecta a todas las políticas y áreas de la empresa, fundamentalmente las que tienen que ver con las personas, gestión de recursos

humanos, gestión del conocimiento, política de comunicación, entre otras, y se integra en todas las fases, desde la toma de decisiones, hasta la planificación, gestión, y evaluación.

- **Participativo** ya que interviene la representación de las trabajadoras y de los trabajadores, el equipo directivo, a través de la Comisión de Igualdad, en caso de que se haya constituido, y la plantilla aportando sus opiniones y sugerencias. Vinculado con la mejora continua, ya que es un documento vivo que se desarrolla a partir de un proceso de trabajo que se va alimentando progresivamente con el propio desarrollo de las actuaciones y con los resultados del seguimiento y la evaluación.
- **Flexible** porque está sometido a cambios constantes ante situaciones imprevistas teniendo que adecuar las actuaciones, los plazos, etc., para alcanzar los objetivos propuestos
- **Transparente** ya que se debe garantizar el derecho a la información sobre los contenidos del Plan y la consecución de sus objetivos, tanto de la representación legal de la plantilla como de las trabajadoras y trabajadores”.

## 4.2 Evaluación del Plan de Igualdad de Decathlon

En este apartado desarrollaremos de entre las fases que forman el Plan de Igualdad mencionadas en el epígrafe 4.1.5 correspondiente a la evaluación del Plan de Igualdad de Decathlon, analizaremos si se aplican las medidas establecidas y si se cumplen los objetivos planteados en dicho plan. De esta forma valoraremos si el plan está siendo útil o si por lo contrario no está funcionando y habría medidas que tendrían que plantearse eliminar o sustituir para la realización de nuevas acciones.

### 4.2.1 Plan de Igualdad de Decathlon

El Plan de Igualdad de Decathlon se firmó el 21 de octubre de 2013, y a partir de ese momento se procedió a la implantación y seguimiento de los objetivos y medidas que se acordaron.

- ❖ **Objetivo:** El Plan de Igualdad entre mujeres y hombres de Decathlon España tiene como fin dar cumplimiento a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo de igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

El objetivo es “la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres considerándose como un principio fundamental el Plan Estratégico de la empresa para las relaciones laborales y la gestión de los recursos humanos de la Empresa”.

❖ **Compromiso de la empresa:** “Conseguir la igualdad real de mujeres y hombres en el acceso a la empresa, la contratación y las condiciones de trabajo, la promoción, la formación, la retribución, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, la salud laboral, etc.”

❖ **Características Generales:**

- “Diseñado para el conjunto de la plantilla pues no está dirigido exclusivamente a las mujeres.
- Adopta la transversalidad de género como uno de sus principios rectores y una estrategia para hacer efectiva la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Ello implica incorporar la perspectiva de género en la gestión de la empresa en todas sus políticas y a todos los niveles.
- Considera como uno de sus principios básicos la participación a través del diálogo y cooperación de las partes.
- Es preventivo, pues elimina cualquier posibilidad de discriminación futura por razón de sexo.
- Tiene coherencia interna, es dinámico y abierto a los cambios en función de las necesidades que vayan surgiendo a partir de su seguimiento y evaluación.
- Parte de un compromiso de la empresa que garantiza los recursos humanos y materiales necesarios para su implantación, seguimiento, evaluación”.

❖ **Estructura:** El Plan de Igualdad de Decathlon España se estructura en los siguientes apartados:

**I.- Diagnóstico** de la situación de partida de las mujeres y hombres en la empresa.

**II.- Programa de Actuación** elaborado a partir de las conclusiones del diagnóstico realizado que marca las acciones a mejorar. En él se establecen los objetivos a alcanzar para la optimización de la igualdad de trato; las medidas y acciones necesarias para conseguir los objetivos señalados; un calendario de implantación y las personas o grupos responsables de su realización.

**III.- Seguimiento y evaluación** del cumplimiento del Plan, a través de las personas designadas por cada parte que recojan información sobre su grado de realización, sus resultados y su impacto en la empresa.

La estructura del plan de igualdad trata de un conjunto ordenado de medidas tendentes a optimizar, en la empresa, la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres y que no se produzca discriminación por razón de sexo, y para ello se estructura de la siguiente forma:

- ✓ Objetivos Generales
- ✓ Objetivos Específicos:
  - Acceso a la empresa.
  - Contratación.
  - Promoción y desarrollo profesional.
  - Formación
  - Retribución.
  - Conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
  - Salud laboral.
  - Acoso sexual y/o por razón de sexo.
- ✓ Indicadores y/o criterios de seguimiento.
- ✓ Medidas.
- ✓ Personas Responsables.
- ✓ Plazos de Ejecución.

#### **4.2.2 Diagnóstico**

Teniendo en cuenta la información conseguida podemos analizar los datos tanto de manera cuantitativa como cualitativa y llegar a una conclusión a través de ellos.

##### **4.2.2.1 Análisis cuantitativos**

Al realizar el análisis cuantitativo hemos podido observar las siguientes consideraciones a tener en cuenta:

Desde el punto de vista del género, podemos decir que Decathlon Cartagena tiene una composición de equilibrio desde la perspectiva de género en su personal tal y como figura en la **tabla 1**.

Al realizar el análisis de la composición podemos observar que cuenta con 63 colaboradores en su plantilla de los cuales, 40 son con contrato indefinido y 23 con contrato definido. De los 63 colaboradores 32 son hombres y 31 son mujeres.

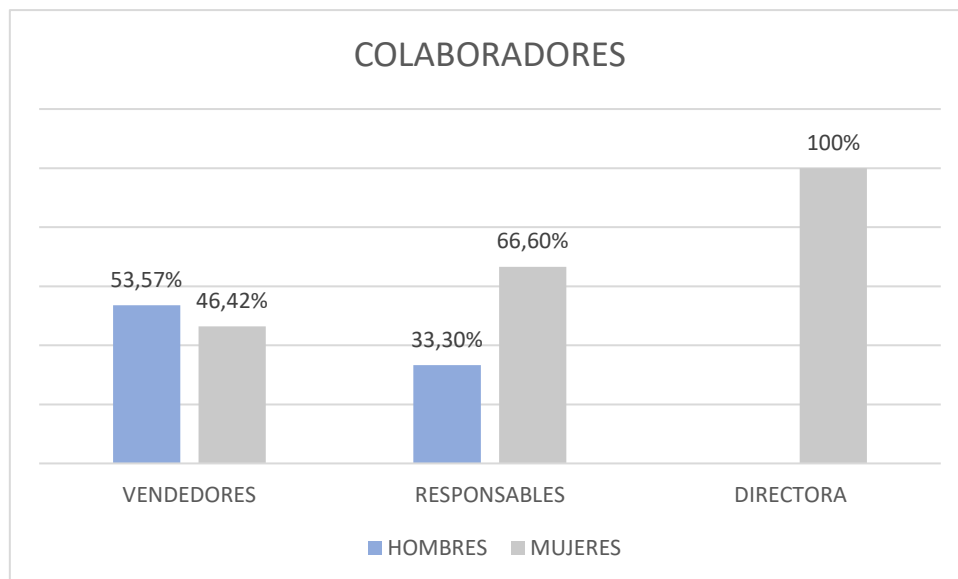
Cuenta con 5 mujeres con cargo de responsabilidad y 2 hombres.

**Tabla 1: Composición General Decathlon Cartagena en valor absoluto**

	VENDEDORES	RESPONSABLES	DIRECTORA
HOMBRES	30	2	
MUJERES	26	4	1
TOTAL	56	6	1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por el departamento de RR.HH.

**Gráfica 1: Composición General Decathlon Cartagena**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por el departamento de RR.HH.

Como podemos observar en la Tabla 1 Decathlon es una empresa bastante equitativa en su contratación por género ya que prácticamente la mitad de la plantilla está formada por hombres y la otra mitad por mujeres. En lo que respecta a los cargos de responsabilidad en Decathlon predomina la contratación de mujeres como se puede observar.

#### 4.2.2.2 Análisis Cualitativo

Para la obtención del análisis cualitativo sobre los objetivos propuestos en el Plan de Igualdad de Decathlon hemos realizado un cuestionario, que se incorpora como anexo (**Anexo 1**), donde nos encontramos con una primera parte donde recogemos información personal para distinguir, entre otras cosas, la opinión de hombres y mujeres.

En la segunda parte desarrollaremos los 8 objetivos que marca el actual Plan de Igualdad de Decathlon, separados por ámbito de intervención, “acceso a la empresa, contratación promoción y desarrollo profesional, formación, retribución, conciliación de la vida personal, familiar y laboral, salud laboral, y acoso sexual y/o por razón de sexo”.

Estos cuestionarios fueron enviados por correo electrónico a todos los colaboradores de la tienda. En total se entregaron 63 cuestionarios, de los cuales conseguimos obtener un porcentaje de respuesta del 69,84%. El 1,58% tenían un cargo de responsabilidad, y desde la segmentación de género tenemos que el 50% de los cuestionarios fueron contestados por mujeres y el otro 50% por hombres.

**Tabla 2: Muestra conseguida de los cuestionarios entregados**

		ENTREGADOS	CONSEGUIDOS	%MUESTRA
HOMBRES	VENEDORES	30	22	73,33%
	RESPONSABLES	2	1	50%
TOTAL HOMBRES		32	23	71,87%
MUJERES	VENEDORES	26	22	84,61%
	RESPONSABLES	5	0	0%
TOTAL MUJERES		30	22	73,33%
<b>TOTAL</b>		<b>63</b>	<b>44</b>	<b>69,84%</b>

Fuente: Elaboración propia

En la **Tabla 2** se encuentran representados los datos de la muestra obtenidos por ámbito de intervención que forman parte del Plan de Igualdad de Decathlon.

A continuación, en base a los datos obtenidos realizaremos una evaluación para conocer tanto el grado de conocimiento por parte de los colaboradores de la tienda como el grado de cumplimiento de los objetivos del Plan.

### ❖ Evaluación de Resultados

**Tabla 3: Valores ámbitos de intervención a nivel global.**

	CONOCIMIENTO%	CUMPLIDOS%
CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL	40,34	30,11
ACCESO	65,90	58,82
PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	30,30	40,15
FORMACIÓN	29,54	34,09
SALUD LABORAL	46,59	46,59
ACOSO SEXUAL Y POR RAZONES DE SEXO	34,09	42,61
VIOLENCIA DE GÉNERO	20,45	31,81
COMUNICACIÓN	37,12	41,66

Si analizamos la **Tabla 3** podemos observar que hay un claro desconocimiento en la mayor parte de las medidas presentes en el Plan de Igualdad de Decathlon entre la plantilla de Decathlon Cartagena.

De forma destacable podemos decir que es la falta de conocimiento dentro de la Violencia de Género seguido de la Formación dentro de la empresa.

Como podemos observar el único punto dónde la mayor parte de los colaboradores tiene conocimiento al respecto es en el Acceso a las vacantes que puedan existir a través de la promoción interna.

El único punto en el que coincide el porcentaje de conocimiento con el porcentaje de objetivo cumplido es en el de Salud Laboral.

Otro punto a tener en cuenta, es el resultado obtenido dentro de la Conciliación de la Vida Persona, Familiar y Laboral, donde podemos ver que los colaboradores han manifestado



mayor nivel de desconocimiento, casi al 60% y en lo que respecta al cumplimiento con mayoría quienes piensan que se ha incumplido.

**Tabla 4: Valores ámbitos de intervención género femenino.**

	CONOCIMIENTO%	CUMPLIDOS%
CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL	35,22	35,27
ACCESO	42,42	36,36
PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	19,69	21,21
FORMACIÓN	22,72	20,45
SALUD LABORAL	43,18	36,36
ACOSO SEXUAL Y POR RAZONES DE SEXO	26,13	27,27
VIOLENCIA DE GÉNERO	9,09	13,63
COMUNICACIÓN	21,21	19,69

Segmentando los datos por género observamos que al igual que sucede a nivel global dentro del género femenino las medidas en general no son conocidas entre las colaboradoras. De igual forma donde menos conocimiento se tiene es en el ámbito de la Violencia de Género, siendo también el punto donde las colaboradoras de Decathlon Cartagena consideran incumplimiento con las medidas establecidas en el Plan de Igualdad de Decathlon.

Seguidamente nos encontramos que la Promoción y Desarrollo profesional es otro de los puntos menos conocidos, con un alto % de incumplimiento.

**Tabla 5: Valores ámbitos de intervención género masculino.**

	CONOCIMIENTO%	CUMPLIDOS%
CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL	37,5	32,95
ACCESO	46,96	31,81
PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	25,75	28,78
FORMACIÓN	19,69	19,69
SALUD LABORAL	22,72	27,27
ACOSO SEXUAL Y POR RAZONES DE SEXO	17,045	13,63
VIOLENCIA DE GÉNERO	18,18	18,18
COMUNICACIÓN	31,81	22,72

Al igual que sucede en el género femenino hay un desconocimiento general en el Plan de Igualdad de Decathlon en lo que se refiere al género masculino. Como podemos observar en la **Tabla 5** los ámbitos donde más desconocimiento tienen son en el ámbito del acoso sexual y por razones de sexo seguido de violencia de género y formación.

Dados los datos obtenidos, podemos decir que, el grado de consecución de algunas de las acciones que se marcaban como objetivo en el Plan de Igualdad de Decathlon no se están cumpliendo de la forma esperada.

#### ❖ Evaluación de Proceso

Una vez realizada la evaluación de resultados hemos podido comprobar que Decathlon no ha conseguido desarrollar las acciones emprendidas ya que la mayor parte de la plantilla desconoce el Plan de Igualdad, lo que nos hace deducir que la comunicación no ha sido la correcta por parte de la directiva ya que no ha llegado a todos los trabajadores. Por otra parte, los trabajadores consideran no cumplidos los objetivos que se plantean, es decir, la dirección no ha desarrollado las medidas implantadas en el Plan de Igualdad de forma adecuada.

Para poder poner solución a lo que está sucediendo Decathlon debería revisar las acciones que está llevando a cabo y que le impide conseguir los objetivos marcados, así como

llevar un seguimiento al detalle y continuado para alertarse, lo más rápido posible, los motivos por los que no consigue los objetivos planeados.

En general deberían revisarse todas las medidas del Plan de Igualdad de Decathlon ya que los datos son bastante determinantes en lo que se refiere al incumplimiento de los objetivos de dicho plan. Evaluando los datos observamos que los ámbitos más alarmantes son los que se refieren al ámbito de violencia de género y a la formación. Aquí la empresa debería hacer más hincapié ya que son los más desconocidos por parte de los trabajadores, y el único objetivo que conseguiría estar por encima de la media es el acceso a la empresa.

### ❖ **Evaluación de impacto**

En lo que se refiere a las contrataciones, como hemos podido comprobar, Decathlon es una empresa que tiene cierto grado de acercamiento a la igualdad de oportunidades, ya que tiene una plantilla bastante equilibrada que cuenta con la presencia de hombres y mujeres prácticamente por igual.

Desde el punto de vista de cambios en la cultura de la empresa, es algo en lo que Decathlon aún le queda mucho por trabajar, ya que estamos hablando de un Plan de Igualdad apenas conocido por los trabajadores, y que según las encuestas no han cumplido los objetivos que en él se planteaban.

## **5. CONCLUSIONES**

El presente trabajo pretendía, entre otros, los siguientes objetivos:

1. Conocer con mayor rigor las distintas dimensiones de la Responsabilidad Social de la Empresa.
2. Profundizar en una parcela de la dimensión interna de la RSC de la empresa; Plan de Igualdad.
3. Evaluar el Plan de Igualdad de la empresa Decathlon.

Tras una aproximación cuantitativa y cualitativa a los datos de la empresa hemos concluido que:

- Respecto a la evaluación del resultado: Decathlon Cartagena tiene una plantilla de colaboradores bastante equilibrada entre hombre y mujeres los cuales han

lanzado un alto porcentaje de incumplimiento en la mayor parte de las medidas del Plan de Igualdad.

- Respecto a la evaluación del proceso: Decathlon debería tomar medidas de forma general en todos los aspectos del plan dados los resultados obtenidos, pero sobre todo con más énfasis en el ámbito de Violencia de Genero y Formación, ya que son los objetivos donde los colaboradores han reflejado menos conocimiento al respecto.
- Respecto a la evaluación del impacto: La implantación de medidas de igualdad en las empresas genera un ámbito laboral de bienestar y puede generar mayor beneficio a largo plazo ya que su situación de competitividad en el mercado se puede ver mejorada. Para poder implantar estas medidas las empresas tienen que elaborar un plan de igualdad, el cual es obligatorio para aquellas empresas que superen los cincuenta trabajadores desde el RD 6/2019 de 1 de marzo. Decathlon tendrá que plantearse tomar medidas de mejora en el Plan de Igualdad para que los objetivos marcados sean conocidos por todos los colaboradores y lleguen a cumplirse.

Es importante mencionar que, El Plan de Igualdad analizado corresponde al periodo 2013/2019 por lo que a día de hoy se está elaborando el nuevo Plan de Igualdad para la empresa, dónde tendrán la oportunidad de enmendar los errores cometidos hasta este momento.

## **6. Anexo I**

### **Evaluación del Plan de Igualdad de Decathlon. Trabajo Fin de Grado.**

**Estudiante: Rebeca Norte Navarro**

Estimado/a compañero/a:

El presente cuestionario pretende determinar su opinión sobre determinados planteamientos relacionados con el plan de igualdad de Decathlon con el fin de contribuir a la realización de mi Trabajo Fin de Grado.

Agradeciendo de antemano su colaboración, le rogamos que responda al presente cuestionario de manera honesta.

1. Edad \_\_\_\_\_ años
2. Género
  - Masculino
  - Femenino
3. Indique, por favor, su relación laboral con Decathlon.
  - Director
  - Responsable de Explotación
  - Responsable de Servicios
  - Responsable de Sección
  - Vendedor (a) Azafato (a)
  - Técnico taller
4. Señale su centro de trabajo \_\_\_\_\_
5. ¿Cuál es el grado más alto de formación que ha alcanzado?
  - Universitarios
  - Ciclo Formativo de Grado Superior
  - Ciclo Formativo de Grado Medio
  - Bachiller
  - Secundaria (ESO)
  - Primaria
6. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa? \_\_\_\_\_

En el Plan de Igualdad de Decathlon se proponían entre otras las siguientes medias:	¿Sabía de la existencia de dicha acción?	¿Considera cumplido dicho objetivo?
<b>CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL</b>		
1. “Vigilar que el ejercicio de derechos de conciliación no conlleven perjuicio en términos de promoción, ascensos, retribución, acceso a la formación”.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
2. “Insertar información referente a los permisos y licencias que contempla la legislación y los que se mejoran por Convenio Colectivo”.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
3. “Posibilitar la unión del permiso de paternidad a las vacaciones”.		
4. “Facilitar la posibilidad de cambio de planning para futuros padres con el objetivo de acompañar a de clases preparación al parto y exámenes prenatales”.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

<b>ACCESO</b>		
5. “Publicar las vacantes en los medios habituales de comunicación de la empresa”.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
6. “Facilitar el conocimiento de la herramienta “My Dream” para presentar su candidatura, fomentando al personal interno frente a la contratación externa”.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
7. “Dentro de los principios de contratación incluir la igualdad de trato y oportunidades en la selección de la plantilla”.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<b>PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL</b>		
8. “Integrar un módulo de igualdad específico en “Decalearn” dentro de las formaciones dirigidas a las personas que intervienen en los procesos de promoción”.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

<p><b>9.</b> “Publicar las vacantes, incluyendo una breve descripción del oficio, requisitos y competencias, en -My Dream-”.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p><b>10.</b> “En igualdad de condiciones de idoneidad y competencia se promocionará a la persona del sexo menos representado”.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p><b>FORMACIÓN</b></p>		
<p><b>11.</b> “Diseñar y poner a disposición de la plantilla un módulo informativo de sensibilización general en materia de igualdad”.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p><b>12.</b> “Reforzar la información a todo el personal de la empresa de las ofertas de formación a través de los canales internos utilizados”.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p><b>SALUD LABORAL</b></p>		
<p><b>13.</b> “Garantizar un seguimiento de los casos de embarazo a fin de asegurar puestos de trabajo exentos de riesgos dentro de la empresa”.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>



<p><b>14.</b> “Asegurar la difusión del protocolo de embarazo y lactancia en cada centro de trabajo”.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p><b>ACOSO SEXUAL Y POR RAZONES DE SEXO</b></p>		
<p><b>15.</b> “Implantar y difundir el nuevo protocolo de acoso sexual entre la plantilla”.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p><b>16.</b> “La política de prevención de riesgos laborales incluirá la consideración de las variables relacionadas con el sexo”.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p><b>17.</b> “Formar a los delegados y delegadas de prevención, y al personal de gestión de equipos en prevención del acoso sexual y por razón de sexo”.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p><b>18.</b> “Facilitar apoyo psicológico especializado a las mujeres víctimas de violencia de género”.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p><b>VIOLENCIA DE GENERO</b></p>		

<p><b>19.</b> “Informar de los derechos reconocidos legalmente de las mujeres víctimas de violencia de género y de las mejoras incluidas en el Plan de Igualdad”.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p><b>20.</b> “Mantenimiento de contactos de colaboración entre la Empresa y algún tercero dirigida a favorecer una mayor incorporación de víctimas de violencia de género”.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p><b>COMUNICACIÓN</b></p>		
<p><b>21.</b> “Informar y sensibilizar a la plantilla en materia de - Igualdad y oportunidades-”.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p><b>22.</b> “Informar a la plantilla del plan de igualdad, su sentido y contenido de forma que la información llegue a todas las tiendas y centros logísticos”.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p><b>23.</b> “Revisar y modificar si fuera necesario el lenguaje e imágenes que se utilizan en las comunicaciones internas”.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>

## 6.1 Anexo II

			EXISTENCIA %	CUMPLIDO %
<b>ANÁLISIS CUALITATIVO</b>				
<b>CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL</b>				
1. Vigilar derecho de conciliación	SI		29,50	22,72
	NO		68,18	77,27
2. Información permisos y licencias	SI		38,63	36,36
	NO		61,36	63,63
3. Unión permiso paternidad y vacaciones	SI		27,72	56,81
	NO		72,72	43,18
4. Cambio de planing futuros padres	SI		27,27	20,45
	NO		72,72	79,54
<b>ACCESO</b>				
5. Publicar vacantes	SI		61,36	56,81
	NO		38,63	43,18
6. Conocimiento herramienta "My Dream"	SI		29,54	15,9
	NO		70,45	84,09
7. Igualdad de trato y oportunidades	SI		50	40,9
	NO		50	59,09
<b>PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL</b>				
8. Modulo de igualdad	SI		11,36	15,9
	NO		88,63	84,09
9. Publicar vacantes	SI		43,18	40,9
	NO		56,81	59,09
10. Promoción sexo menos representado	SI		11,36	22,72
	NO		88,63	77,27
<b>FORMACIÓN</b>				
11. Ofertas de formación	SI		34,09	22,72
	NO		65,9	77,27
12. Modulo informativo igualdad	SI		9,09	13,63
	NO		81,81	86,36
13. Reforzar ofertas de formación	SI		43,18	34,09
	NO		56,81	65,9
<b>SALUD LABORAL</b>				
14. Protocolo de embarazo	SI		31,81	29,54
	NO		68,18	70,45
15. Puestos exentos de riesgo embarazadas	SI		43,18	40,9
	NO		56,81	59,09
16. Difusión protocolo embarazo	SI		25	27,27
	NO		75	72,72
<b>ACOSO SEXUAL Y POR RAZONES DE SEXO</b>				
17. Implantar y difundir protocolo	SI		9,09	11,36
	NO		90,9	88,63
18. Política de prevención consideras con el sexo	SI		9,09	9,09
	NO		77,27	77,27
19. Formación delegados de prevención	SI		11,36	13,63
	NO		88,63	86,36
20. Apoyo psicologico	SI		9,09	9,09
	NO		77,27	77,27
<b>VIOLENCIA DE GENERO</b>				
21. Informar de los derechos	SI		15,9	9,09
	NO		37	79,54
22. Ayudas gastos movilidad geografica	SI		17	34,09
	NO		27	65,9
23. Mayor incorporación de victimas de Viogen	SI		9,09	9,09
	NO		90,9	90,9
<b>COMUNICACIÓN</b>				
24. Informar igualdad de oportunidades	SI		29,54	18,18
	NO		70,45	81,81
25. Informar plan de igualdad	SI		22,72	15,9
	NO		77,27	84,09
26. Revisar y modificar comunicación interna	SI		29,54	31,81
	NO		70,45	68,18

## **Bibliografía**

-Autores, V. (2 de Marzo de 2018) RSC en España: propuestas de futuro. El País.  
[www.elpais.com](http://www.elpais.com)

-Balaguer Franch, M., Muñoz, M., & Fernandez izquierdo, M. (s.f.). La Responsabilidad Social de la Empresa. Valencia,  
[http://www.indi.gva.es/documents/161328120/161338410/Responsabilidad\\_Social\\_Empresa.pdf/44ce3539-6b59-4ad8-be60-5b50f382b4dd](http://www.indi.gva.es/documents/161328120/161338410/Responsabilidad_Social_Empresa.pdf/44ce3539-6b59-4ad8-be60-5b50f382b4dd)

-Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review.

-Cases, R. (1 de noviembre de 2016). Identidad Corporativa decathlon. Obtenido de Els Socarrats.  
<https://socarratsgrup.wordpress.com/>

-Decathlon, compromiso de colaboración con la integración laboral. (27 de septiembre de 2018). Obra Social la Caixa. Obtenido de Incorpora.  
<https://www.incorpora.org/>

-Decathlon, un caso de éxito en el deporte. (28 de octubre de 2017). Agencia marketing online. Obtenido de ondho.  
<https://www.ondho.com/>

-Dueñas, L. M. (2015). Origen y evolución del concepto de RSC en el entorno empresarial europeo y español. Madrid.

-Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas. (2014). El portal de la Responsabilidad Social. Obtenido de Ministerio de trabajo Migraciones y Seguridad Social.

<http://www.mitramiss.gob.es/>

- El plan de igualdad: Elaboración, Implantación y Medidas. (s.f.). Instituto Andaluz de la Mujer. Obtenido de Consejería de Igualdad y Políticas Sociales.

<https://www.juntadeandalucia.es/>

-El acceso al derecho de la Unión Europea.

<https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=es>

-Guía práctica cómo elaborar un plan de igualdad. (2013). Secretaría de la Mujer de CCOO de Andalucía.

<http://www.fsc.ccoo.es/>

-Historia de la RSC. (18 de febrero de 2016). Manos Unidas.

<https://mansunides.org/ca>

-La Responsabilidad Social Corporativa en España. (s.f.). Web de la Región de Murcia.

<http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=1&IDTIPO=180>

-Libro Verde de la Unión Europea (2001): Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

- Manual para elaborar un plan de igualdad. Instituto de la Mujer. . (s.f.). Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad.

<https://www.mscbs.gob.es/>

-Navarro, F. (2016). El origen de la RSC y la esperanza de vida de las empresas. Revista digital INESEM.

- Observatorio de RSC.

<https://observatoriosc.org/>

-Pacto Mundial, Red española.

<https://www.pactomundial.org/>

- Plan de igualdad de las empresa: costes y beneficios. (2 de marzo de 2018). Cuentas claras. Obtenido de ABANCA.

<https://www.cuentasclaras.es/>

-Qué es la RSC. (s.f.). Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa.

<https://observatoriosc.org/>

-Responsabilidad Corporativa de Decathlon. (s.f.). Intranet Decathlon

-Tardio, C. C. (2013). La igualdad en la Responsabilidad Social de las Empresas. Castellon: Agencia desarrollo local.

-Universidad de Murcia. (s.f.). La RSE en el Mundo, en Europa, en España y en Murcia. Obtenido de Documentos capitulo3.

<https://www.um.es/>

