

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA EMPRESA LEROY MERLIN

Remedios Hernández Linares (*Universidad de Extremadura,
España*)

**Dara Hernández Roque
Elena López Miranda**

Resumen:

El presente trabajo expone las acciones más relevantes en materia de responsabilidad social que son llevadas a cabo por la empresa Leroy Merlin España, esta empresa se dedica a la venta de productos de bricolaje y acondicionamiento del hogar. Para ello se hará una breve descripción acerca de la empresa, composición, grupo empresarial al que pertenece, características y cifras más importantes.

En cuanto a la responsabilidad social de la empresa se profundizará en la estructura y marco de responsabilidad social seguida por esta empresa y las actividades realizadas en esta materia, así como los méritos alcanzados gracias a la implementación de acciones de responsabilidad social en dicha empresa.

Abstract:

This paper presents the most relevant actions on the subject of social responsibility that are carried out by the company Leroy Merlin Spain, a company dedicate to the sale of products of do-it-yourself and conditioning of the hearth. To this end, a brief description of the company Leroy Merlin Spain, composition, business group to which it belongs, key features and figures.

In terms of the social responsibility of the company, we will delve into the structure and framework of social responsibility followed by this company and the activities carried out in this area, as well as the merits achieved thanks to the implementation of actions of social responsibility in the company.

1. Introducción

La empresa Leroy Merlin España (LME) es una empresa del Grupo ADEO. Éste es un grupo empresarial bajo el que operan diferentes marcas comerciales especializadas en el sector del bricolaje y acondicionamiento del hogar. El Grupo ADEO ocupa el 4º lugar en el ranking mundial de su sector y el 2º en Europa, cuenta con más de 487 tiendas en 12 países, una plantilla de más de 63.000 empleados y un volumen de negocio de más de 12.471 millones de euros (Información de la web Grupo ADEO, 2010). Cuenta como gran superficie especializada con Leroy Merlin en Francia, España, Polonia, Italia, Brasil, Portugal, Rusia, China, Grecia, Turquía y Ucrania, con un total de 297 tiendas. Como mediana y pequeña superficie cuenta con Bricocenter, presente en Italia con 65 tiendas; Weldom, presente en Francia con 20 tiendas; y AKI, en España y Portugal, con 60 tiendas. Como hard-discount se encuentra Bricoman, en Francia, Polonia e Italia con 35 tiendas; y Bricomart en España con 5 tiendas. En Francia también cuenta con marcas como Zodio, con tres tiendas y una tienda con Dompro y Kbane (información de la web del grupo ADEO, 2010).

Según datos de la web de la empresa Leroy Merlin (2013), Leroy Merlin se define como una empresa que ofrece productos, soluciones y servicios en decoración, bricolaje, jardinería y construcción dirigidos principalmente al consumidor final. Cada año pasan más de 44 millones de personas por las tiendas de Leroy Merlin en nuestro país. En España, en el año 2013, LME dio trabajo a 8.000 empleados y alcanzó una cifra de ventas de 1.506 millones de euros. Tiene como finalidad mejorar la calidad de vida de sus clientes, ayudándoles a crear hogares más personales, prácticos, cómodos, seguros y sostenibles (ver tabla 1).

Tabla 1. Cifras de la empresa Leroy Merlín España (2013).

Número de Tiendas	56
Cifra de venta (2013)	1.506 millones
Número de empleados	8.000 (89% contratos de duración indefinida)
Gama de productos	35.000 productos en tienda y 15.000 referencias bajo pedido
Visitantes al año	Alrededor de 44 millones de visitantes

Fuente: Leroy Merlin.

Leroy Merlin inauguró su primera tienda en España en 1989, y en la actualidad cuenta con 56 tiendas y está presente en 16 de las 17 comunidades autónomas españolas. El concepto comercial que desarrolla esta empresa es multiespecialista, multiproducto y multiciente. Es decir, cada tienda ofrece una gran amplitud y profundidad de gama de productos con el propósito de adaptarse a las distintas necesidades de un público necesariamente heterogéneo y de poder adquisitivo y gustos diversos. Su modelo de negocio descentralizado permite a las tiendas una mayor adaptación local en cuanto a productos y soluciones; máxima autonomía en la gestión del negocio; y toma de decisiones ágiles y coherentes con las necesidades de cada mercado local.

La estructura general de la empresa consta de tres pilares fundamentales, la dirección general, encargada de toda la supervisión; los servicios internos, que se subdividen por especialidad en direcciones de marketing, compras, recursos humanos, financiera, sistemas y desarrollo; y en tiendas, cada una de las cuales se fragmenta en centros de gestión y recursos humanos, pero con una división zonal o geográfica.

Según la página web de esta empresa, en este momento, el concepto de empresa de Leroy Merlin se sustenta en varios ejes: equipo, excelencia y resultados, siendo su objetivo central tanto los clientes, como la adaptación al entorno. Los valores de la compañía en los que se fundamentan el resto de políticas y directrices son: compromiso, cercanía, confianza, honestidad, humildad, respeto y generosidad. En este sentido, uno de los elementos claves dentro de la cultura y la filosofía de la empresa es la participación activa de sus miembros, que implique, por un lado, que todos los colaboradores participen en la construcción diaria del futuro de la compañía y, por otro, que la empresa comparta sus resultados

económicos con cada uno de sus colaboradores a través de las políticas de participación (prima de progreso, prima de resultados, participación en beneficios, satisfacción al cliente y accionariado).

2. Desarrollo del caso

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el conjunto de acciones que realiza una organización empresarial de manera activa y voluntaria; acciones que van más allá del cumplimiento de las normas y las leyes y que persiguen la mejora del entorno social, económico y medioambiental en el que opera la organización. Carroll (1999) señala que la responsabilidad social empresarial abarca las expectativas económica, legal, ética y discrecional que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado. Por su parte, Schermerhorn (2002) define la responsabilidad social como la obligación de la organización para actuar en formas que sirven al interés propio y al interés de muchos *stakeholders* externos.

La sociedad en su conjunto exige que las empresas se comporten de manera responsable y, de hecho, un 84% de los consumidores españoles espera conductas responsables de las empresas y un 75% afirma que debería ser competencia de las compañías y no de los gobiernos (Memorias de Sostenibilidad LeroyMerlin España, 2013).

Esta idea se recoge en el concepto de ciudadano corporativo (*corporate citizenship*), que hace referencia a que la empresa no sólo debe ser un agente económico, sino también un agente social que se relacione y sea responsable de sus actuaciones y de su entorno. La RSC se convierte en una propuesta de valor para sí misma y para su entorno, por lo que se hace imprescindible para dar respuesta a la nueva realidad empresarial y social.

Para profundizar sobre la responsabilidad social en la empresa Leroy Merlin España, a continuación realizaremos un triple análisis. En primer lugar analizaremos el marco de acciones de RSC que aplica la empresa, en segundo lugar la estructura organizacional y funcional, es decir, los responsables de los diferentes proyectos o actuaciones en materia de RSC; y por último analizaremos tanto el inventario de acciones que ha llevado a cabo la organización como los resultados más relevantes que dichas acciones han permitido alcanzar.

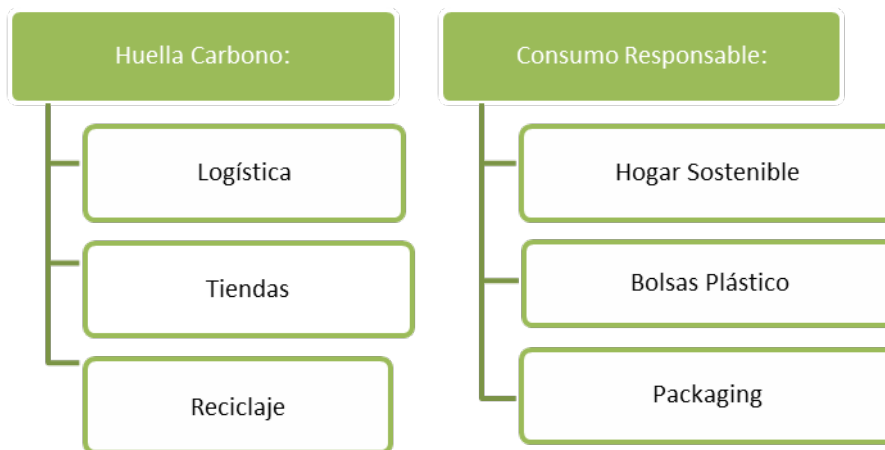
Marco de RSC LME:

Leroy Merlin España (LME) ha fijado un marco de RSC para encuadrar las acciones en materia de RSC que se desarrollan en la organización. Así, los grupos de interés (*stakeholders*), internos o externos, se corresponden con las dimensiones interna o externa de la Responsabilidad Social.

La RSC en Leroy Merlín se divide en medio ambiente y personas. Dentro del marco medioambiental se encuentran aspectos como la huella de carbono (que se subdivide en logística, tiendas y reciclaje) y el consumo responsable (que lo componen hogar sostenible, bolsas de plástico y *packaging*). En cuanto al marco de personas, éste se fundamenta en dos pilares: buen gobierno y acción social. Por un lado, el buen gobierno se subdivide a su vez en dos ramas diferenciadas que son proveedores (auditorías, código de conducta y plataformas de diálogo) y bienestar en el trabajo (modelo participativo, plan de igualdad, diversidad e integración, beneficios sociales y conciliación de la vida personal y laboral). Por otro, el área de acción social se ocupa de acciones o aspectos como capacitación y formación profesional, voluntariado corporativo, mecenazgo, rehabilitación y adaptación de viviendas y causas solidarias universales. De la estructura del marco puede tenerse una idea bastante aproximada con las dos figuras que aparecen a continuación (Ver figuras 1 y 2).

Figura 1. Marco de RS: Personas.

Fuente: Leroy Merlin.

Figura 2. Marco de RS: Medio Ambiente.

Fuente: Leroy Merlin.

Estructura y organización RSC LME:

LME cuenta con una estructura y organización funcional, así como con un protocolo de actuación para integrar la RSC en los valores, gobierno, estrategia y operaciones de la empresa en general. Además, LME cuenta tanto con responsables, como con órganos de gobierno para implementar su política de responsabilidad social. Entre estos órganos cabe destacar los siguientes:

El comité de dirección, encargado de la aprobación, aplicación y seguimiento del marco de RSC, y entre cuyas funciones se encuentran:

- Validar la estrategia de RSC de la compañía (el marco de aplicación y su integración dentro del plan a cinco años).
- Asegurarse de la correcta implementación de la estrategia, así como de la consecución de los objetivos cualitativos y cuantitativos de cada área de servicios internos, región y tienda.
- Dotar de los recursos necesarios (humanos y económicos) a las iniciativas contenidas en el marco.
- Realizar el seguimiento y validación de las iniciativas y grupos de trabajo que se generen como consecuencia de la puesta en marcha de la RSC.

Responsables de RSC, cuyas funciones principales son:

- Proporcionar y asesorar sobre las metodologías y procedimientos necesarios para la gestión de la RSC para la compañía.
 - Proponer la estructura necesaria para la aplicación del marco de RSC dentro de un plan de cinco años (revisable anualmente), donde se especifiquen objetivos y proyectos, y se identifiquen grupos de trabajo y responsables para cada iniciativa.
 - Coordinar a los agentes implicados en la aplicación del marco anteriormente mencionado.
 - Animar e impulsar la RSC con el apoyo de los embajadores (de los que hablaremos a continuación).
 - Trabaja con las diferentes áreas de la empresa para integrar la RSC en el diálogo con grupos de interés, interlocutores y portavoces de RSC, tanto internos como externos.
- **Grupo de embajadores**, compuesto tanto por personas de departamentos clave para la aplicación de la RSC como por personas interesadas y motivadas por la materia. Cada embajador se responsabiliza de la animación y despliegue de la RSC en el día a día de su departamento o región, siendo sus principales funciones las siguientes:
 - Asegurarse de que el área en el que opera el embajador aplica el plan establecido y participa de manera adecuada en los grupos de trabajo que le corresponden.
 - Contribuir al incremento de visibilidad de los avances obtenidos (flujo ascendente y descendente) en materia de RSC.
 - Identificar y canalizar iniciativas y oportunidades, impulsando dinámicas de comunicación y animación en su área, en servicios internos, o en su región.
 - **Responsables de ejecución, grupos de trabajo y responsables de proyectos de RSC**, que son las personas que se encargan de ejecutar cada iniciativa de RSC, aquellas en quienes recae la gestión y ejecución del proyecto. Si se trata de iniciativas maduras o que afectan a un área concreta de la compañía se nombrará a esta área o departamento responsable de su ejecución, mientras que si se trata de iniciativas poco maduras o que requieran de la implicación de más de un área de la compañía se creará un grupo de trabajo multidisciplinar para su puesta en marcha.

El proceso de RSC en tienda y servicios internos y el protocolo de validación:

Este proceso consiste en la creación de un protocolo de validación de iniciativas con el fin de recabar información de las acciones de RSC y validarlas en base al marco establecido en el comité y posterior consolidación y comunicación al Grupo ADEO y elaboración de la memoria de RSC LME.

El procedimiento se lleva a cabo haciendo que todas las acciones del marco RSC sean enviadas al responsable de RSC para su validación, independientemente que tengan o no un coste económico. Aquellas que si lo tengan serán asumidas, en su caso, de acuerdo al presupuesto vinculado a la dirección general.

El director de tienda designa a un responsable para solicitar la validación de las acciones de RSC llevadas a cabo en tienda y cada director de departamento también designará un responsable para solicitar la validación de acciones en sede.

El departamento de RSC remitirá la solicitud al comité de RSC en el caso de que el importe superé los tres mil euros y también remitirá, trimestralmente al comité, un informe con las acciones validadas.

Inventario de RSC en LME:

Acciones encaminadas al Marco Medio Ambiente (datos 2012/2013).

Según informa la propia empresa a través de su web, LME en los últimos años LME ha llevado a cabo las siguientes actividades en relación a su política de medio ambiente:

- En el año 2012, se redujo en un 70% la cantidad de bolsas totales entregadas, reduciendo así el consumo de plástico. Las bolsas entregadas fueron, además, biodegradables.
- En el año 2013, la empresa consiguió que el 75% de los pallets utilizados fueran devueltos para su recuperación y reutilización. Ese mismo año la empresa consiguió recuperar el 56,87% de los residuos comerciales generados, si bien hay una parte de los mismos que corresponden a basuras y a

escombros difícilmente recuperables. En las tiendas de LME se destina más de 150 m² de superficie para la recogida de residuos.

- Otra de las principales medidas medioambientales adoptadas por la empresa consiste en la medición de la huella de carbono, huella que la empresa pretende reducir lo máximo posible. Para reducir la huella de carbono, la empresa ha de acometer acciones como la reducción de las emisiones de CO₂, gracias, por ejemplo, a sistemas más eficientes de transporte y logística, a la mejora de la eficiencia energética de las nuevas tiendas o a la remodelación de tiendas ya existentes. Así, durante 2012 y 2013, LME abrió 10 nuevas tiendas en cuya construcción se incorporaron medidas sostenibles, y que hoy utilizan energías renovables que posibilitan la gestión, el aprovechamiento, la generación y la utilización responsable y eco-eficiente de recursos naturales. De hecho, durante 2012 LME invirtió un total de 4.245.582€ en medidas medioambientales para reducir la huella de carbono y mejorar la eficiencia energética tanto de las tiendas nuevas como de las tiendas ya existentes remodeladas. Dicha inversión permitió reducir, durante el año 2013, un 8,42% el consumo eléctrico, o lo que es lo mismo, que 34 tiendas disminuyeran su consumo eléctrico y el 39% de las tiendas tomaran medidas de uso eficiente de la energía.
- La empresa llevó, además, a cabo acciones de comunicación y fomento del consumo responsable, tanto para los clientes como para los empleados, a través de la campaña “Hogar Sostenible”. Dicha campaña tenía como objetivo ayudar y concienciar a los consumidores, para lo cual se elaboró la “Guía de eco opciones”, en la que se recogen sencillos pasos para tener un hogar más sostenible y mejorar la calidad de vida.
- Para contribuir al *packaging*, la empresa optimizó algunos envases, reduciendo su peso y sustituyéndolos por materiales más fácilmente reciclables. Así, por ejemplo, se eliminó el PVC del blíster de algunas bombillas y se redujo en un 90% el peso del envase de escobilleros de cuarto de baño.

Acciones encaminadas al Marco Personas (Datos 2012/2013).

Entre las acciones que reflejan el compromiso de Leroy Merlin con las personas, tanto de dentro como de fuera de la corporación empresarial, cabe destacar las siguientes:

- LME, como muestra de su compromiso con la diversidad, ha llevado a cabo diferentes iniciativas con colectivos en riesgo de exclusión social y personas con discapacidad. Entre estas acciones cabe destacar la firma, en el año 2013, de la adhesión al programa INSERTA de la Fundación ONCE para impulsar la integración de personas con discapacidad. Mediante este programa, ambas instituciones coordinan la puesta en marcha de un plan de acción específico con el objetivo fundamental de generar empleo directo y formar a las personas con discapacidad. Además LME se integra en el Foro Inserta Responsable, un espacio de encuentro y debate de la Fundación ONCE, una plataforma de trabajo en red e innovación social cuya intención es potenciar el intercambio de experiencias, prácticas y herramientas que favorezcan el eficaz desarrollo de las políticas de RSE-D.
- En 2012, la empresa LME firmó su “Plan de Igualdad de Trato y Oportunidades de Leroy Merlin España”. En él se incluyen medidas relativas al proceso de selección y contratación, procesos de formación y promoción, posibilidades de conciliación, salud laboral, acoso sexual, política retributiva y comunicación.
- Otro ejemplo de su apuesta en favor de que profesionales de distinto género, nacionalidad, cultura y con diferentes habilidades se integren en la empresa para que ésta se acerque a la sociedad en la que se encuentra inmersa, es la adhesión de LME, en 2012, al *Charter de la Diversidad*, una iniciativa¹ que apoya y promulga los principios de la inclusión de la diversidad y la no-discriminación en el entorno laboral. El *Charter de la Diversidad* (ver figura 3) un código de compromiso de carácter voluntario que firman las empresas e instituciones de un mismo país, con independencia de su tamaño, para fomentar su compromiso hacia:
 - Principios fundamentales de igualdad.

¹ El Charter España se enmarca dentro de las Directivas de anti-discriminación de la UE y tiene dos objetivos: (1) promover la inclusión y antidiscriminación como mecanismo que mejorar la calidad de vida y de trabajo; y (2) contribuir a la creación de innovación y a la eficacia para mejorar la sostenibilidad de las empresas en Europa.

- Comportamiento de respeto al derecho de la inclusión de todas las personas, independientemente de sus diversos perfiles, del entorno laboral y de la sociedad.
- Reconocimiento de los beneficios que brinda la inclusión de la diversidad cultural, demográfica y social en la organización.
- Implementación de políticas concretas para favorecer un entorno laboral libre de prejuicios en materia de empleo formación y promoción.
- Fomento de programas de no discriminación hacia grupos desfavorecidos.

Figura 3. Logo del Charter de la Diversidad.



Fuente: [<http://www.leroymerlin.es/>], a fecha 28/11/2014.

- Para apoyar al tejido empresarial local, LME ha alcanzado un compromiso con los proveedores españoles. Así, según los datos proporcionados por la empresa, en el 2012, el 76% de las compras de LME se realizaron a proveedores nacionales o locales.
- La formación de los trabajadores es también una prioridad para LME. Así, en el año 2011, la empresa lanzó un proyecto consistente en cápsulas formativas, dinámicas de animación y acciones para formar a los trabajadores. En las iniciativas de formación reglada participaron 4.550 empleados (que destinaron 27.500 horas a formación), mientras que en las iniciativas de formación no reglada participaron 23.550 personas. Además, LME ha implantado un Programa de Becas y Prácticas con el objetivo de convertirse en referente de la colaboración empresa-mundo académico, facilitando a los estudiantes la oportunidad de adquirir conocimientos relacionados con el ámbito profesional propio de sus estudios, o bien de poner en práctica los conocimientos adquiridos, aprendiendo y desarrollando sus habilidades y competencias en el entorno de la empresa. Dentro del programa de becas existen tres modalidades: (1) formación profesional, (2) universidad, (3) universidad + máster, y según se recoge en el Informe de Sostenibilidad 2012/2013 del grupo, LME concedió en el año 2013 más de 700 becas a estudiantes de formación profesional y universidad. Igualmente en 2013 se firmaron convenios con las principales universidades españolas y se puso en marcha el Programa de Jóvenes Licenciados, que intenta atraer y fidelizar empleados en puestos de responsabilidad después de un período de formación. Este programa acogió en el año 2013 a 62 personas.

Al margen de estas acciones, LME ha llevado a cabo muchas otras, entre las que cabe destacar las siguientes: acciones de cesión de espacios a entidades no gubernamentales, como Cruz Roja, Aldeas Infantiles, Caritas, Manos Unidas, ONCE, etc.; campañas de recogida de juguetes, alimentos, fondos, y ropa; acciones de voluntariado corporativo, como la realización de calendarios solidarios y mercadillos en algunas tiendas y el día de convivencia con personas con discapacidad; procesos de selección para que en la cobertura de vacantes se consideren, en primer lugar, las candidaturas internas, como muestra de su compromiso con los propios empleados de la organización; inclusión de módulos de igualdad y reciclaje en la formación dirigida a los nuevos empleados; medidas de conciliación de la vida laboral y profesional; medidas para dar preferencia en el disfrute de las vacaciones a los/as progenitores/as que tengan acotado

por convenio regulador, avalado judicialmente, el periodo de disfrute de vacaciones de sus hijas/os, si la organización del trabajo lo permite; etc.

Premios recibidos por la empresa Leroy Merlin (Datos 2012/2013).

Entre los premios y reconocimientos que ha recibido LME por su compromiso social, merecen ser subrayados los siguientes:

- Leroy Merlin ha sido incluida entre las cinco mejores empresas para trabajar en España según la consultora *Great Place to Work*⁸ (ver figura 4), referente internacional en consultoría de investigación y gestión de recursos humanos, basándose en la satisfacción expresada en las opiniones de sus propios empleados. Concretamente, Leroy Merlin ocupa el quinto lugar en la lista *Best Workplaces España 2013*, en el apartado de empresas de más de 1.000 empleados.

Figura 4. Logo Best Workplaces 2013 – España.



Fuente: [<http://www.leroymerlin.es/>], a fecha 28/11/2014.

- Leroy Merlin fue incluida, por primera vez, en el año 2013, en el ranking de empresas con mejor reputación corporativa del Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) Empresas 2013² (ver figura 5), protagonizando la segunda entrada más fuerte de la lista, al situarse directamente en el puesto 60.

Figura 5. Logo Merco Empresas.



Fuente: [<http://www.leroymerlin.es/>], a fecha 28/11/2014.

- LME fue incluida también en el décimo puesto del ranking español del Índice *Meaningful Brands de Havas Media Group* (ver figura 6), que mide la percepción del impacto de las marcas en el bienestar de las personas, tanto de forma individual como colectiva.

Figura 6. Logo Meaningful Brands.



² Más información: <http://www.merco.info>

Fuente: [<http://www.leroymerlin.es/>], a fecha 28/11/2014.

- Fue seleccionada para representar a España como “National Champion” en el programa *European Business Awards 2013/2014*, que premia a las organizaciones europeas que muestran una mayor innovación, excelencia empresarial y sostenibilidad.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Después de haber analizado las acciones que la empresa Leroy Merlin está realizando en España con respecto a las diferentes materias de responsabilidad social, tanto en la dimensión de personas como en la de medioambiente, sabiendo que todas las acciones de responsabilidad social tienen que estar encaminadas a mejorar en algún punto las disposiciones legales establecida; y que estas acciones tienen que contribuir positivamente de alguna u otra manera a los grupos de interés de la empresa (grupos de interés entre los cuales se encuentran los empleados, los proveedores, los consumidores, el entorno medioambiental local y el entorno social local), trataremos de abrir un proceso de reflexión y debate. Así, a continuación se presentan algunas cuestiones relacionadas con las acciones que se han expuesto en el caso. Para responder a estas cuestiones sería recomendable reflexionar sobre si las acciones que hemos expuesto son socialmente responsables, si es importante para la organización seguir realizándolas como hasta ahora o si dichas acciones tendrían que mejorarse o cambiarse. Igualmente sería importante identificar a qué grupos de interés benefician las diferentes acciones analizadas.

Cuestión 1. ¿Qué acciones lleva a cabo la empresa Leroy Merlin en materia de conciliación de la vida laboral y familiar?

Cuestión 2. Respecto al número de discapacitados existentes en la plantilla de la empresa, si la empresa Leroy Merlin no cumple con el porcentaje legal ¿las medidas necesarias o las contrataciones futuras para cumplir con el mínimo legal establecido, serían acciones de Responsabilidad Social?

Cuestión 3. ¿En todas las tiendas de Leroy Merlin se realizan las mismas acciones, y se han conseguido los mismos logros en materia de Responsabilidad Social?

4. Conclusiones

En cuanto al proyecto de RSC, creemos que LME es una empresa responsable, encaminada a mejorar sus acciones en RSC. El desarrollo de éstas, hasta la fecha, ha estado limitado por la política de autonomía y adaptación local existente en la compañía, que si bien permiten acercarse a las necesidades de cada zona, impiden o retrasan el desarrollo de un plan de acción conjunto para toda la empresa, en el que se unifiquen criterios y objetivos que deben ser cumplidos por todos. Esta es la parte que está menos desarrollada, que precisa aún de revisiones de estrategias y tácticas, así como del control del cumplimiento y posibles desviaciones de éstas.

Se hace necesaria tanto la unificación de criterios como el trabajar sobre unas directrices comunes, lo cual constituiría un aspecto importante de mejora a la hora de apoyar o llevar a cabo iniciativas sociales, sin tener que mermar por ello la autonomía de cada tienda en cuanto a lo formal, los interlocutores y la especificidad local.

Establecer medidas encaminadas a la mejora del acceso y promoción de la mujer a puestos directivos. Aunque la plantilla cuente con alrededor del 50% de mujeres, la estructura muestra una menor proporción de mujeres en puestos de dirección y mayor responsabilidad.

En cuanto a las causas solidarias universales nombradas en el marco de RSC, parecen ser postergadas para el largo plazo y en el último informe de sostenibilidad presentado por la empresa no se registran acciones en esta materia.

Referencias

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Fernández, I. A., & Velasco, C. A. B. (2013). Responsabilidad social y ética: Aportaciones en el ámbito de los estudios sobre Responsabilidad Social. *Boletín de estudios económicos*, 68(208), 165-182.

Grupo ADEO. Página web oficial de la empresa. <http://www.groupeadeo.com/>. Consultada a fecha 27/10/2014.

Leroy Merlin España. Informe de sostenibilidad LM España. <http://spain.leroymerlin.com/>. Consultada a fecha 27/10/2014.

Leroy Merlin España. Página web oficial de la empresa. <http://www.leroymerlin.es/>. Consultada a fecha 27/10/2014.

Schermerhorn, J. R. (2002). *Management (7th Edition)*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.