



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“LA FIDELIZACIÓN DEL TALENTO EN LA  
ERA POST-PANDEMIA: LOS CASOS DE  
INDITEX Y MERCADONA”**

**PRESENTADO POR:**

*LIANET DAISSÓN AZCÁRRAGA*

**TUTELADO POR:**

*MARÍA DEL PILAR PÉREZ SANTANA*

Valladolid, 14 de julio de

## RESUMEN

En un entorno tan cambiante y exigente como el actual, cada vez las empresas tienen mayor necesidad de mantener ventajas competitivas sostenibles respecto a sus competidores. Entre otras variables, la fidelización del talento se ha convertido en una de las piezas claves y protagonistas para conseguirlo, ya que las personas que componen la organización tienen esa parte intangible difícilmente imitable. El panorama se ha complicado a partir de la crisis causada por la covid-19, lo que ha supuesto para la gestión del talento una reinención de sus políticas y mecanismos a la hora de fidelizar, retener, motivar y desarrollar a su personal, ya que son nuevas las circunstancias y, por ende, las necesidades de todas las partes implicadas. El objetivo de este trabajo es analizar y comparar las políticas de fidelización del talento en dos empresas españolas diferentes pero referentes en el tejido empresarial: Inditex y Mercadona, en la era post-pandémica, analizando las principales políticas desarrolladas desde marzo del 2020 hasta nuestros días.

**Palabras claves:** *Recursos Humanos, fidelización del talento, post-covid-19, Inditex, Mercadona.*

## ABSTRACT

In an environment as changing and demanding as the current one, companies increasingly need to maintain sustainable competitive advantages over their competitors. Among other variables, talent loyalty has become one of the key pieces and protagonists to achieve it, since the people who make up the organization have that intangible part that is difficult to imitate. The panorama has been complicated by the crisis caused by covid-19, which has meant for talent management a reinvention of its policies and mechanisms when it comes to retaining, retaining, motivating and developing its staff, since the circumstances are new and, therefore, the needs of all the parties involved. The objective of this work is to analyze and compare the talent loyalty policies in two different Spanish companies but benchmarks in the business fabric: Inditex and Mercadona, in the post-pandemic era, analyzing the main policies developed from March 2020 to the present day.

**Keywords:** *Human Resources, talent loyalty, covid-19, Inditex, Mercadona*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. MARCO CONCEPTUAL .....	7
a. Nuevas tendencias en la gestión de RRHH. ....	7
b. Fidelización del talento .....	8
i. Modelos de trabajo híbridos .....	9
ii. Desarrollo profesional y promoción interna .....	9
iii. Formación online o e-learning.....	10
iv. Salario emocional.....	10
v. Comunicación interna.....	11
vi. Conciliación.....	11
vii. Diversidad, igualdad e inclusión.....	12
3. METODOLOGÍA .....	14
a. Estudio de casos como metodología.....	14
b. Elección de los casos de estudio.....	15
c. Políticas de fidelización del talento seleccionadas .....	16
4. ESTUDIO DE CASOS .....	19
a. Fidelización del talento en el Grupo Inditex en la era post-covid19.....	19
i. Estabilidad en el empleo y retribución de los empleados.....	19
ii. Desarrollo profesional y formación de los empleados .....	22
1. Desarrollo profesional .....	22
2. Formación híbrida .....	23
iii. Diversidad, igualdad e inclusión .....	25
1. Diversidad .....	25
2. Igualdad .....	27
3. Inclusión.....	29
iv. Conciliación y flexibilidad laboral.....	32

1. Teletrabajo .....	32
2. Desconexión laboral y digital .....	33
v. Comunicación interna.....	33
b. Fidelización del talento en Mercadona en la era post-covid19 .....	35
i. Estabilidad del empleo y retribución del empleado .....	35
ii. Formación del empleado.....	37
iii. Diversidad, igualdad e inclusión de empleados .....	39
iv. Conciliación y comunicación interna .....	41
1. Activo2 .....	42
c. Análisis comparativo de los casos.....	43
5. CONCLUSIONES .....	48
6. BIBLIOGRAFÍA.....	51
7. WEBGRAFÍA .....	52
8. ANEXOS.....	58

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Proceso para desarrollar la metodología multi-caso.....	15
Tabla 2: Ficha técnica. ....	18
Tabla 3: Políticas de fidelización del talento en las empresas objeto de estudio .....	45

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Formación y desarrollo en Mercadona .....	37
---	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Nuevas variables en el escenario COVID del Índice de Talento Cotec- lvie.....	58
Anexo 2: Ranking del GTCI (2014-2020) .....	59
Anexo3: Metodología Merco 2021.....	60
Anexo 4: Ranking Sectores merco talento España 2020 .....	61
Anexo 5: Ranking Sectores merco talento España 2021 .....	62
Anexo 6: Distribución de la plantilla de Inditex por tipo de contrato, género, edad y clasificación profesional.....	63
Anexo 7: Indicadores de formación del Grupo Inditex por clasificación profesional .....	64
Anexo 8: Principales cursos de formación en Diversidad e Inclusión del Grupo Inditex durante el año 2021 .....	65
Anexo 9: Programas de igualdad de género del Grupo Inditex .....	66
Anexo 10: Listado de tiendas <i>for&amp;from</i> del Grupo Inditex .....	67
Anexo 11: Permiso de nacimiento, adopción o acogimiento de menores. Datos de la plantilla del Grupo Inditex .....	68
Anexo 12: Política retributiva de Mercadona en España y Portugal.....	69

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento constituye una de las funciones empresariales de mayor evolución en los últimos tiempos, siendo así un factor determinante para lograr el éxito en la mayoría de las empresas y organizaciones. Los objetivos de la gestión de los Recursos Humanos (RRHH) de una empresa deben de ir más allá de la atracción, retención y desarrollo del talento; la fidelización del mismo supone en el largo plazo mejorar la rentabilidad, competitividad y efectividad de la organización, ya que consigue el ansiado equilibrio de intereses organizativos e individuales (del empleado).

Asimismo, una buena gestión del talento pone especial atención en aspectos como el compromiso, el potencial del empleado, sus competencias profesionales, actitudes y aptitudes, o en cómo prevenir su desmotivación en la empresa. De esta manera, se engloban todos los procesos del área de RRHH desde la llegada del trabajador a la plantilla hasta su salida de la compañía.

La crisis de la covid-19 ha afianzado en gran medida la necesidad e importancia del talento como factor clave en la recuperación y crecimiento de las empresas. Según el *Índice de Talento Cotec-Ivie*<sup>1</sup>, en este sentido entran en juego otras dimensiones socioeconómicas a tener en cuenta, como son: la salud, la digitalización y la capacidad de resiliencia, tanto de las empresas como de los trabajadores (ver anexo 1). De esta manera se manifiesta que los sectores más avanzados tecnológicamente y con empleados formados y desarrollados se han mostrado más resilientes ante la crisis.

*(Insertar anexo 1 aquí)*

Según el ranking del Índice de Competitividad del Talento Global, por sus siglas en inglés (*GTCL*)<sup>2</sup> de 2014-2020, la retención del talento es el pilar más relevante en las empresas de España, ocupando la posición 23 de un total de 132 países

---

<sup>1</sup> El *Índice de Talento Cotec-Ivie* es un indicador alternativo elaborado por la Fundación Cotec y el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie) y que analiza y compara la capacidad de atraer y retener talento de las 17 comunidades autónomas.

<sup>2</sup> El GTCL (*Global Talent Competitiveness Index*) es un estudio anual de referencia que trata de comprender la dimensión del capital humano/talento y su conexión con la competitividad.

(ver anexo 2). Por otra parte, la crisis pandémica ha propiciado una alta demanda de perfiles cada vez más versátiles, multidisciplinares y con gran capacidad de adaptación, lo que conlleva a las compañías a implantar y actualizar su estrategia y políticas de fidelización del talento.

*(Insertar anexo 2 aquí)*

Teniendo en cuenta esta perspectiva, resulta de especial interés, y por ende se establece como objetivo de investigación: Analizar, primero por separado y luego comparando, cómo se ha desarrollado la fidelización del talento en empresas españolas en la era post-covid<sup>3</sup>. Para ello, se realiza un estudio de casos en el cual han sido seleccionadas dos compañías líderes en su sector, con gran impacto y alcance social: Inditex y Mercadona.

El trabajo que sigue se estructura del siguiente modo. En primer lugar, se analizan las bases conceptuales de la fidelización del talento, sus antecedentes y políticas y sus tendencias más actuales. Posteriormente, se describe la metodología que se va a seguir para desarrollar la parte práctica, en concreto la multi-caso y se justifica la elección de los dos casos de estudio. En un tercer apartado, se profundiza en cada una de las empresas estudiadas, sus políticas de fidelización, para cerrar con un estudio comparado. Por último se cierra el trabajo con las principales conclusiones extraídas del estudio de los casos.

---

<sup>3</sup>Se considera la *era post-covid* a partir de marzo 2020.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

En este apartado se abordarán los fundamentos teóricos referentes a la gestión de los RRHH, haciendo un análisis del contexto actual y enfatizando en las nuevas tendencias y políticas que las empresas emplean para fidelizar el talento en la era post-pandémica.

### a. Nuevas tendencias en la gestión de RRHH.

A partir del año 2000 en adelante, tras la llegada de Internet y la progresiva consolidación de las nuevas tecnologías, los modelos de empresa dan un giro rotundo. El personal de las compañías reclama cada vez más espacios de participación, interacción y decisión en las empresas convirtiendo la gestión del talento en una prioridad. Es un momento de crecimiento en la historia de los RRHH, ya que la función amplía su núcleo de operaciones: además de la contratación y el despido, ahora también se ocupa de la formación y la capacitación (*retos-directivos.eae.es, 2021*).

Entre los principales factores del entorno que han influido en los cambios y evolución de la gestión del talento humano se encuentra el rápido crecimiento y desarrollo de Internet. La disponibilidad de información y mecanismos cada vez más actualizados para gestionar la misma, los constantes cambios y capacidad de adaptación en los puestos de trabajo, los procesos de aprendizaje y formación a través de las redes, han constituido un reto muy importante para la gestión del talento humano.

Hace apenas diez años, los principales desafíos del departamento de RRHH eran la planificación de la sucesión y proporcionar a los líderes las habilidades necesarias para tener éxito. Ahora, las tendencias afirman que los empleadores ven como principal desafío la creciente competencia por trabajadores calificados como resultado, el lugar de trabajo está mucho más centrado al bienestar de los empleados. Esto ha empujado a los empleadores a reinventar la forma en la que gestionan el talento y proporcionar, entre otras cosas, horarios flexibles, mejores planes de retribución, planes de crecimiento y sucesión, etc. (*blog.peoplenext.com.mx, 2019*).

Según *De la Calle y Ortiz (2018)*, algunos de los cambios en la gestión de los RRHH han venido motivados por la evolución en el trabajo y el cambio en el



concepto de familia. El dinamismo del mercado laboral ha provocado, entre otras cosas, que las personas desarrollen su carrera profesional en diferentes empresas y puestos de trabajo. La familia ha pasado de una concepción tradicional a una más amplia. En este sentido, las empresas muestran una mayor preocupación por conseguir la conciliación de la vida laboral y personal de sus trabajadores a través de políticas y programas específicos.

En la actualidad, es necesario generar un nuevo set de habilidades enfocadas en los negocios y trabajo digital. Las compañías deben enfocarse de manera más profunda en estrategias de carrera, movilidad de talento, así como ecosistemas y redes organizacionales para facilitar la reinversión tanto individual como organizacional. De esta forma las acciones estarán dirigidas no solo a capacitar o planear nuevas y mejores carreras, sino en crear un enfoque nuevo y emocionante hacia los temas de liderazgo, estructuras, diversidad, tecnología y experiencia del empleado (*Deloitte, 2017*).

La cultura organizativa es un factor muy determinante en la gestión de los RRHH ya que puede ser un impulsor o una barrera para implantar determinados cambios. Si la cultura es rígida será más complicado poner en marcha prácticas de RRHH adaptadas a las necesidades actuales de la empresa. Hay que entender que hay personas que desarrollan mejor su talento en unas organizaciones que en otras y que cada empresa tiene que buscar el tipo de talento que mejor se adapte a sus necesidades y a sus características. Por otra parte, en función del tipo de personal contratado, es necesario planificar y gestionar su carrera profesional con la intención de no perder personas valiosas para la organización, agrega *De la Calle y Ortiz (2018)*.

#### **b. Fidelización del talento**

En aras de disminuir la fluctuación de personal en una empresa, la retención del talento constituye un factor clave. Para esto es esencial la atención al empleado, favorecer su crecimiento dentro de la organización y disponer de un plan de compensaciones con el que se sienta a gusto. Igualmente importante es la atención al bienestar emocional de los trabajadores y el fomento de relaciones interpersonales basadas en el respeto y la cordialidad. Además, es fundamental que los empleados tengan perspectivas de crecimiento dentro la organización,

lo que permite a las empresas cubrir sus necesidades de talento con personas de confianza reciclando sus propias capacidades (*viterbit.com, 2021*).

Entre las estrategias desarrolladas por las grandes empresas con categoría mundial para fidelizar el talento más calificado, se pueden mencionar las culturas cada vez más flexibles, versátiles y adaptadas al cambio. Las culturas organizacionales flexibles son aquellas donde se permite la participación del personal, el empoderamiento, establecimiento de equipos autodirigidos, así como la innovación y creatividad. El uso de las redes sociales internas para fomentar la comunicación propicia que el protagonismo se desplace del trabajador a la organización, por medio de la implementación del trabajo en equipo colaborativo (*www.entornointeligente.com, 2022*).

*i. Modelos de trabajo híbridos*

A raíz de la pandemia, el teletrabajo ha ido desplazando la presencialidad y el horario rígido. Las empresas están adaptando sus procesos con el fin de crear nuevos modelos de trabajo que ayuden a combinar el online y el offline y faciliten el día a día de sus trabajadores. Además, promover incentivos emocionales, tales como flexibilidad horaria, seguros médicos o cheques restaurante pueden marcar la diferencia entre que un empleado decida cambiar o no de empresa (*www.baintex.com, 2022*).

En un ambiente de total incertidumbre como el actual, la flexibilidad es más necesaria que nunca. Según el informe *Talent Trends*, muchas empresas como Cisco o Microsoft, han comprobado que el uso del trabajo en remoto ha supuesto una mayor productividad que en el años anteriores (*www.randstad.es, 2021*).

*ii. Desarrollo profesional y promoción interna*

Una de las claves de la retención del talento en la empresa es la creación de planes de carrera, especialmente para aquellos perfiles más jóvenes que ya se están formando dentro de la compañía. Acompañarlos en ese crecimiento mediante formaciones y cursos y explicarles cuáles son sus funciones y hasta dónde puede crecer dentro de la empresa puede ser un gran aliciente para establecer relaciones laborales a largo plazo (*www.baintex.com, 2022*).

La ausencia de expectativas de crecimiento es una de las principales fugas de talentos en las empresas. La promoción interna en la empresa es un método de selección de personal en el que los candidatos al puesto son los empleados de la organización. Esta política de RRHH contribuye a fidelizar a los profesionales, reducir la rotación de empleados y ahorrar costes en la compañía (*protecciondatos-lopd.com, 2022*).

*iii. Formación online o e-learning<sup>4</sup>*

La aparición de las nuevas tecnologías supuso un cambio en los procesos de formación permitiendo la capacitación a distancia de los empleados. Así, el *e-learning* es una modalidad formativa, a través de herramientas adaptadas para internet, que pretende aportar flexibilidad y personalización en los procesos de aprendizaje para la integración de conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo. La empresa, por su parte, al apostar una formación más activa, dinámica y colectiva logra capacitar mejor a sus empleados y mantenerles incentivados, lo que hace que sean más eficientes y o desarrollen relaciones laborales más satisfactorias, añade (*De la Calle y Ortiz, 2018*).

El *e-learning* se hizo visible especialmente durante los primeros meses de pandemia, donde los profesionales que contaban con más conocimientos, principalmente en el campo de la digitalización, pudieron continuar su labor adaptándose rápidamente a los cambios de su empresa. Apostar por métodos de formación continua favorece que los profesionales sean más versátiles y estén capacitados para afrontar cualquier situación (*www.randstad.es, 2021*).

*iv. Salario emocional*

Las instituciones, a lo largo del tiempo, han volcado su proceso de gestión hacia el trabajador como elemento esencial del éxito organizacional, generando beneficios adicionales al salario, que cautivan al empleado y lo llevan a permanecer en la empresa y mejorar su desempeño, denominándose a estas compensaciones emocionales (*Gómez, 2021*).

---

<sup>4</sup>El *e-learning* es el aprendizaje realizado a través de medios electrónicos, normalmente en Internet.

El salario emocional se define como la retribución de carácter no económico a un empleado con la finalidad de satisfacer sus necesidades. A raíz de una crisis en la que ha sido difícil incrementar sueldos, cada vez son más las empresas que conocen la importancia del salario emocional y lo integran como parte de la retribución que recibe un trabajador. Ejemplos de esta política lo constituyen: la flexibilidad, conciliación laboral y familiar, formación continua, el bienestar del empleado, el desarrollo personal y profesional, entre otros (*factorialhr.es, 2022*).

Según informes de *InfoJobs*<sup>5</sup>, el 81% de los españoles se informan de la reputación de la empresa antes de inscribirse a sus ofertas de trabajo o asistir a una entrevista de empleo. De esta manera, el salario emocional empieza a ser un complemento clave para mantener la motivación en los profesionales (*orientacion-laboral.infojobs.net, 2022*).

#### v. *Comunicación interna*

La comunicación es una de las claves para satisfacer las necesidades espirituales del empleado y así lograr su fidelización. Es una herramienta fundamental para lograr el compromiso de los trabajadores con la empresa, saber qué es lo que les motiva y atender lo que les corresponde recibir desde la perspectiva emocional y espiritual (*La Torre, 2014*).

La gestión de la comunicación interna en las organizaciones ha experimentado un amplio desarrollo en los últimos años mediante el uso de diversas herramientas, muchas de ellas asociadas a los avances tecnológicos. En este contexto, caracterizado por la tendencia a fomentar la experiencia de los empleados para aumentar su implicación y posibilitar la gestión del cambio, se han introducido en las organizaciones los conceptos de felicidad y bienestar de la plantilla (*Castro y Díaz, 2020*).

#### vi. *Conciliación*

La conciliación familiar es un concepto que hace referencia al equilibrio existente entre la vida profesional y personal de un empleado. Es un concepto

---

<sup>5</sup> *InfoJobs* es una bolsa de empleo, una plataforma española que está en funcionamiento desde 1988.

relativamente nuevo que busca la felicidad de los trabajadores de una empresa para que estos sean eficientes y productivos en sus puestos de trabajo. La falta de equilibrio entre la vida familiar y laboral perjudica gravemente a los trabajadores, ocasionándoles estrés, ansiedad y sobre todo, influyendo en la productividad en el trabajo (*www.up-spain.com, 2022*).

La conciliación laboral ha tomado relevancia en la actualidad debido a su incidencia en satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional, mejorando la calidad de vida del trabajador. El término toma hoy en día mayor relevancia, debido a la perspectiva de vida de las nuevas generaciones que le dan más valor a la conciliación de la familia y al trabajo que a la retribución económica sin más, por lo que constituye una de las claves fundamentales para fidelizar al talento a nivel empresarial (*Hurtado y Táquez, 2020*).

Apostar por medidas conciliadoras beneficia a las empresas en el mejoramiento del rendimiento de los empleados, incrementa su motivación y compromiso, permitiendo mayor estabilidad en la plantilla, buen ambiente laboral y reducción del absentismo. Por ello, la conciliación de la vida laboral y personal contribuye al bienestar, satisfacción, calidad de vida de los trabajadores y, por ende, a fidelizar el talento en la organización (*flexoh.com, 2021*).

#### *vii. Diversidad, igualdad e inclusión*

Las actitudes de los empleadores en materia de diversidad, igualdad e inclusión en el lugar de trabajo está tomando cada vez una importancia mayor, según las conclusiones de *“People at Work 2022: una visión sobre el equipo humano global”*, el último informe realizado por ADP® Research Institute<sup>6</sup> en el que ha entrevistado a más de 33.000 empleados en España y otros 16 países.

Así, más de las tres cuartas partes de los trabajadores (76%) encuestados señalaron que considerarían buscar un nuevo trabajo si descubrieran que su empresa tiene una brecha salarial de género injusta o no tiene una política de diversidad e inclusión. El informe también indica que aquellas empresas que no

---

<sup>6</sup> La misión del *Instituto de Investigación ADP* es generar descubrimientos basados en datos sobre el mundo del trabajo y derivar indicadores económicos confiables a partir de estos conocimientos.

apuesten por DEI (*Diversity, Equity and Inclusion*) podrían tener problemas a la hora de incorporar gente a sus plantillas o retener el talento ([www.equiposytalento.com](http://www.equiposytalento.com), 2022).

Contar con una reputación de compañía que, más allá de evitar la discriminación, otorga valor a la heterogeneidad, es muy valioso para fidelizar el talento interno. Una estrategia de RRHH enfocada a la diversidad supone importantes ventajas competitivas, especialmente de cara a las generaciones más jóvenes. El último *Workmonitor de Randstad*<sup>7</sup> que corresponde a la primera edición del 2022 revela que las generaciones más jóvenes afirman que no aceptarían un trabajo que no estuviera en sintonía con sus valores en materia social y medioambiental ([www.randstad.es](http://www.randstad.es), 2021).

---

<sup>7</sup> *Randstad Workmonitor*, un estudio semestral que releva las expectativas, estados de ánimo y comportamiento de los trabajadores de distintos países.

### 3. METODOLOGÍA

Una vez establecidas las bases conceptuales de esta investigación, se define la metodología que se toma como guía para desarrollar los casos prácticos. Primeramente, se justifica la utilización de la metodología del estudio de casos describiendo los pasos a seguir y, posteriormente, se argumenta la selección de las empresas y de las políticas de RRHH a analizar.

#### a. Estudio de casos como metodología

La metodología aplicada tiene como base una investigación cualitativa, donde se tienen en cuenta no solo el estudio de las características internas sino, también, el contexto en que se lleva a cabo el fenómeno en cuestión (la era post-covid19). En materia de RRHH, temática tan difícilmente cuantificable, las técnicas cualitativas permiten una mejor visión, interpretación y análisis de los resultados, siendo entonces este procedimiento el idóneo para cumplir el objetivo de este trabajo.

La investigación es realizada en dos empresas, por lo que el método empleado es el estudio multi-caso. Según *Stake (2006)*, este método es un diseño particular de la investigación cualitativa para examinar de cerca varios casos conectados entre sí que comparten una característica o condición común.

La metodología del estudio de casos es una de las estrategias de la investigación empírica para explorar terrenos de estudio, para describir situaciones o para construir proposiciones teóricas explicativas orientadas a la resolución de preguntas sobre el cómo y el porqué de la ocurrencia de un fenómeno, apuntan *Román y Smida, 2017*.

Por otro lado, *Villareal y Landeta (2010)* afirman que el estudio de casos es uno de los métodos más apropiados para aprender la realidad de una situación, en los que se requiere explicar relaciones causales complejas, realizar descripciones de perfil detallado, generar teorías o aceptar posturas teóricas exploratorias o explicativas, analizar procesos de cambio longitudinales y estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, ambiguo, complejo e incierto.

Para implementar esta metodología se siguen los siguientes pasos, los cuales son detallados en siguiente tabla (*Tabla 1*):

Tabla 1: Proceso para desarrollar la metodología multi-caso.

<b>1.</b>	<b>Seleccionar las empresas según criterio establecido.</b>
<b>2.</b>	<b>Elegir políticas de RRHH referidas a la fidelización del talento.</b>
<b>3.</b>	<b>Recopilar la mayor cantidad de información de los últimos años de las empresas objeto de estudio.</b>
<b>4.</b>	<b>Desarrollar los casos prácticos, comparar y resumir conclusiones.</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **b. Elección de los casos de estudio**

En este trabajo se toman como punto de partida las tendencias actuales referentes a la fidelización del talento, para analizar su implementación en las empresas seleccionadas teniendo en cuenta el entorno en que se van adaptando a raíz de la crisis causada por la covid-19.

Para la elección de los casos de estudio se tendrá como principal referente la metodología Merco Talento, el monitor que mide la capacidad de las empresas para atraer y retener talento a través del análisis de tres valores clave que inciden y determinan el atractivo laboral: la Calidad Laboral, la Marca Empleador y la Reputación Interna, evaluados, a su vez, a partir de 15 variables vinculadas al talento (ver anexo 3).

*(Insertar anexo 3 aquí)*

A partir de ello se analizarán las dos compañías que encabezan el ranking en los años 2020 y 2021 en España: Inditex y Mercadona, primera y segunda posición respectivamente y que, por consiguiente, ambas lideran el ranking en sus sectores: distribución de moda y distribución generalista (ver anexos 4 y 5).

*(Insertar anexos 4 y 5 aquí)*

Además, se destaca como otro punto importante a considerar para la elección de estos casos, la gran relevancia que ambas organizaciones tienen en España, con total reconocimiento y alcance a nivel social. Inditex forma parte del *Ibex 35*<sup>8</sup> y desde su fundación ha ido posicionándose como el mayor comercializador de

---

<sup>8</sup> El *IBEX 35* (acrónimo de Iberia Index) es el principal índice bursátil de referencia de la bolsa española elaborado por Bolsas y Mercados Españoles (BME).



la industria textil con escala mundial. Por otra parte, Mercadona es la empresa de supermercado (físico y online) más grande en el territorio español, que tiene millones de hogares como clientes habituales y un alto número de ofertas de empleo.

### **c. Políticas de fidelización del talento seleccionadas**

Para el desarrollo del estudio de los casos es recopilada toda la información útil referente a ambas entidades, con el fin de indagar con profundidad acerca de los factores más influyentes en la fidelización del talento, así como, su importancia e interrelación.

Entre todas las políticas de RRHH descritas en el marco conceptual, y dado el entorno post-covid al que se enfrentan las empresas en la actualidad, toman protagonismo en la fidelización del talento las siguientes:

#### ✓ Estabilidad del empleo y retribución:

Ofrecer un empleo de calidad y contar con políticas salariales atractivas resulta imprescindible para fidelizar el talento. La retribución flexible, la estabilidad, los beneficios sociales y el llamado “salario emocional”, forman parte de las tendencias más significativas para el trabajador de estos tiempos, pues en materia de compensación se han ido añadiendo variables como el valor personal y el status del empleado dentro de la organización.

#### ✓ Conciliación y teletrabajo:

La implementación de modelos de trabajo híbridos (presenciales y virtuales) constituye uno de los más importantes cambios, prácticamente obligatorio, que ha impuesto la crisis pandémica. Ha sido crucial para las personas el poder combinar el trabajo presencial con el trabajo en remoto, teniendo en cuenta los altos riesgos que representa el contacto físico en ambientes cerrados. La flexibilidad laboral y la oportunidad de conciliar la vida personal y familiar con la profesional, hoy se encuentran entre los aspectos más valorados por los empleados en una organización.

#### ✓ Desarrollo profesional y formación:

En una realidad tan cambiante y llena de incertidumbre como la actual, es cada vez es más importante la capacidad de adaptación y tolerancia de los

empleados, por lo que las oportunidades de formación les permiten adquirir conocimientos y habilidades que mejoran su preparación y potencian el desarrollo del talento y crecimiento dentro de la empresa. De esta forma el trabajador tiene la posibilidad de evitar el estancamiento profesional y optar por la promoción a puestos superiores, nuevas experiencias y responsabilidades.

✓ Comunicación interna:

La comunicación es un factor clave que las organizaciones utilizan para conocer la motivación y satisfacción de los empleados en su día a día. Mantener una adecuada estrategia de comunicación interna favorece el intercambio, la empatía, el buen ambiente laboral y la interacción fluida entre los trabajadores, quienes atribuyen cada vez más valor al sentirse escuchados y reconocidos en una empresa donde exista un clima de confianza y cercanía, y prime el sentimiento corporativo.

✓ Diversidad, igualdad e inclusión:

Las políticas contra cualquier tipo de actividad discriminatoria y brecha salarial han de ser abordadas e implementadas de manera más activa en las empresas de hoy. Para atraer y retener talento, cada día toma más importancia la cultura corporativa, la ética y los valores que identifican a una compañía, pues los empleados actuales, sobre todo los jóvenes, tienden a darle gran peso a la equidad de sueldos y apostar por la justicia ante diversidad de la fuerza laboral.

✓ Desconexión laboral y digital:

La covid-19 trajo consigo la implantación de esquemas de trabajo a distancia para muchas personas, teniendo la obligación de digitalizar todos los procesos. En muchos casos, la mala gestión de este modelo virtual y el hecho de mantener una conectividad constante en los dispositivos, ha causado desequilibrio entre el la vida familiar y laboral de los empleados, provocando estrés, disminución de la creatividad y por ende menor productividad. Por ello, las políticas de desconexión digital hoy día son un elemento esencial en el mejoramiento del rendimiento, salud emocional y calidad de vida de los trabajadores.

Siguiendo así dicha metodología, en la tabla a continuación (*Tabla 2*) se describe la ficha técnica del estudio realizado.

*Tabla 2: Ficha técnica.*

<p><b><u>Selección de empresas:</u></b> Se toma como referencia para la elección de los casos, los dos primeros puestos del <i>Ranking Merco Talento España</i> de los años 2020 y 2021.</p>
<p><b><u>Selección de políticas de RRHH:</u></b> Se analiza la fidelización del talento teniendo en cuenta las políticas más valoradas en la actualidad, tomando como punto de partida la complejidad que impuso el contexto post-covid19 para el mundo empresarial.</p>
<p><b><u>Fuentes de información:</u></b> Se obtienen los datos de todas las fuentes posibles de los años recientes (ante, durante y después de la crisis pandémica), correspondientes a cada empresa, fundamentalmente con el soporte de fuentes digitales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Memorias Anuales del 2020 y 2021</i></li> <li>✓ <i>Artículos, revistas y libros digitales</i></li> <li>✓ <i>Blogs, páginas webs y prensa digital</i></li> </ul>
<p><b><u>Contenido de los casos:</u></b> Se realiza la interpretación y análisis de cada caso de estudio, enfatizando en el impacto y desarrollo de las políticas de fidelización del talento, para luego comparar ambas organizaciones de forma resumida y arribar a conclusiones.</p>

*Fuente: Elaboración propia*

## 4. ESTUDIO DE CASOS

Para analizar los casos de estudio, se procede primeramente a realizar una breve presentación de cada empresa en el entorno actual; luego se describen las acciones que las mismas han ido implantando para mejorar la calidad del empleo y fidelizar el talento a consecuencia de la crisis pandémica hasta hoy día, específicamente nos centramos en las políticas seleccionadas, comentadas en el apartado de Metodología. Posteriormente se realiza una comparación de ambos casos de estudio.

### a. Fidelización del talento en el Grupo Inditex en la era post-covid19

El Grupo Inditex, fundado en 1963 por Amancio Ortega, es una de las mayores compañías de distribución de moda del mundo. Actualmente vende en 215 mercados a través de su plataforma online y en 95 mercados mediante sus 6.477 tiendas. El grupo está compuesto por siete marcas: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home. Tanto la inspiración como la motivación, el trabajo en equipo, la humildad y la eficiencia, son los pilares esenciales que caracterizan a las más de 165.000 personas de Inditex.

A raíz de la aparición de la pandemia y sus efectos negativos en el entorno económico y social, el año 2020 supuso un reto de adaptación constante para Inditex, tanto a nivel nacional como internacional. El incremento de las restricciones de movilidad, los horarios de apertura, los aforos de tienda, etc., ha requerido un esfuerzo de actualización continua para la compañía, sin embargo, ante tal situación, todas las acciones han estado centradas en proteger y garantizar el bienestar de sus empleados.

#### i. *Estabilidad en el empleo y retribución de los empleados*

A consecuencia del escenario marcado por la pandemia, Inditex ha enfocado sus esfuerzos en la preservación del empleo, de modo tal que en su mercado sede España, donde se concentra la mayor cantidad de trabajadores, no decidió acogerse a los mecanismos previstos por la legislación (ERTE)<sup>9</sup>, sino que

---

<sup>9</sup> El ERTE es el Expediente de Regulación Temporal de Empleo, es una medida de flexibilización laboral que habilita a la empresa para reducir o suspender los contratos de trabajo.

sufragó con recursos propios la remuneración de su plantilla en cada una de sus tiendas, centros logísticos, fábricas propias y sedes corporativas.

En el resto de los mercados se actuó de acuerdo con las legislaciones locales para hacer frente a la pandemia, con el objetivo principal, al igual que en España, de preservar el empleo. En este sentido, los instrumentos para compensar las retribuciones de los empleados puestos a disposición por las distintas administraciones durante los periodos de restricciones debidas a la covid, han supuesto cerca de 137 millones de euros, registra la *Memoria Anual Inditex 2020*.

Asimismo, en función de la evolución sanitaria, Inditex ha seguido adaptando las medidas de seguridad y adecuando sus plantillas cada nivel de actividad, manteniendo la premisa de preservar el empleo. Como muestra del compromiso con la calidad y estabilidad en este ámbito, el 81% de los profesionales de la compañía tiene un contrato indefinido (ver anexo 6), con un sistema donde la retribución variable está vinculada a los resultados de la compañía, apunta la *Página Web Oficial de Inditex, 2022*.

*(Insertar anexo 6 aquí)*

El empleo FTE (*Full Time Equivalent*), es decir, la plantilla resultante tras consolidar todas las horas a tiempo completo, constituyó en 2021 el 90,9% del total de puestos de trabajo (89,5% en 2020). Se trata de un indicador relevante a la hora de explicar la calidad del empleo, y que refleja que las jornadas parciales son amplias, con una extensión cercana a la jornada completa, señala la *Memoria Anual de Inditex 2021*.

La retribución en Inditex se caracteriza por una componente fija y otra variable. Los gastos de personal por concepto de sueldo fijo se establecen en función de la experiencia, la contribución personal al puesto y la responsabilidad; mientras que el sueldo variable, dígame comisiones en tienda, complementos e intensivos, se distribuye cada mes acorde únicamente a la fijación de indicadores vinculados a objetivos de ventas, para evitar así cualquier discriminación.

La política de compensación del Grupo, tal y como sostiene su *Memoria Anual 2021*, garantiza la no discriminación por razones de sexo, edad, cultura, religión y raza, o cualquier otra circunstancia. A este respecto, el profesional de Inditex

es remunerado en función de su valía profesional, experiencia, dedicación y la responsabilidad asumida. En las tiendas, el sistema retributivo variable más común es el de comisión mensual, el cual permite premiar al personal involucrado directamente en los resultados de las ventas, la organización y coordinación de la tienda y las opiniones sobre los productos.

Decenas de miles de trabajadores de Inditex en España (con posesión de contrato indefinido) son beneficiados por la retribución flexible (sistema implantado en 2009), que les permite contratar productos y servicios que implican ahorros fiscales como el seguro médico, la tarjeta restaurante o la guardería, entre otros, incrementando así el salario neto, según sindicato Comisiones Obreras (CCOO) (*ccooinditex.com, 2020*).

En abril de 2020 el diario digital *La Información* publicó la noticia: “Inditex abonará a sus empleados más antiguos el *bonus* extraordinario de 2019 al mes siguiente a la apertura generalizada de sus tiendas, cerradas temporalmente por la crisis de la pandemia del coronavirus, y lo hará en dos pagos consecutivos, según han informado a Europa Press en fuentes sindicales. El único requisito para percibir este *bonus* extra, que se sumará a los sueldos fijos y a la retribución variable y se cobrará con independencia de la jornada o puesto de trabajo, es tener una antigüedad mínima de dos años a fecha de 31 de marzo de este año”.

Por otra parte, Stradivarius Logística S.A. y los sindicatos CCOO y la Confederación General del Trabajo (CGT) firmaron un pacto de ayudas sociales para los empleados en el período 2019-2021. Entre estos beneficios se encuentran las ayudas por guardería, por nacimiento de hijo (a), por material escolar, por hijo (a) con diversidad funcional, por adopción interna, por matrimonio/pareja de hecho, servicio de comedor, cesta de navidad, seguro colectivo, retribución flexible, así como la solicitud de la tarjeta de compra *Affinity Card*, que permite descuentos en compra realizadas en tiendas del Grupo. Tomado de *cgtinditex.org, 2021*.

En materia salarial y aún más en estos tiempos de pandemia, el gigante de moda realiza la búsqueda de mejoras con fórmulas que se adapten a los intereses y prioridades de sus empleados, acorde con el marco de las legislaciones laborales de cada uno de sus mercados.

ii. *Desarrollo profesional y formación de los empleados*

La innovación siempre ha constituido un valor fundamental en el modelo de negocio de Inditex y, sin duda alguna, se ha manifestado como valor clave para afrontar los grandes retos que supone el actual contexto de pandemia mundial. Por ello, muchos de sus esfuerzos van dirigidos a desarrollar nuevos medios que impulsen la formación y el crecimiento personal y laboral de sus empleados, así como para poner a su disposición todo lo necesario para garantizar un entorno de trabajo donde poder desarrollar su talento.

1. *Desarrollo profesional*

El Grupo ha sabido reaccionar ante la nueva realidad con el desarrollo de acciones que han permitido potenciar nuevas habilidades y canalizar el talento de su personal de tienda, fomentando la promoción interna y el desarrollo profesional. Según datos registrados en la *Memoria Anual Inditex 2021*, el 50% de las vacantes de Inditex se han cubierto de forma interna (46% en 2020). En total, cerca de 7.500 personas han sido promocionadas a lo largo del ejercicio (casi 2.000 en 2020), siendo la tasa de promoción interna por género un 76% en el caso de las mujeres y un 24% en el de los hombres. En los equipos de oficina se han producido cerca de 550 promociones y más de 710 cambios de función, departamento, cadena o mercado.

Un ejemplo de esta política de RRHH es *Intalent*, plataforma de gestión de talento para empleados mediante el cual el Grupo identifica potencial de su interés y ofrece oportunidades para desarrollar su carrera, buscando así la generación, retención, recuperación y captación de talento investigador con el objetivo de generar tejido científico de excelencia. *Intalent* desempeña un papel crucial en el fomento de la promoción interna de los trabajadores de tienda hacia puestos en las sedes de todas las marcas comerciales y ofrece visibilidad sobre oportunidades de desarrollo en la compañía. Hoy cuenta con más de 59.000 personas registradas en 53 mercados de todo el mundo.

A través del programa *Intalent UDC-Inditex*, colabora la Universidad de La Coruña con Inditex para la contratación durante un período máximo de tres años de investigadores postdoctorales con proyección y amplia trayectoria internacional. Dicho contrato incluye salario, financiación para investigaciones

propias, traslado e instalación, asesoramiento técnico y espacio, así como oportunidades científicas, sociales y económicas, como describe el programa en ([www.intalent.udc.gal](http://www.intalent.udc.gal) 2022).

Otra de las aplicaciones orientadas a gestionar y potenciar el talento del Grupo es *Leap&Co*, la cual a partir de 2020 ha acelerado su implantación en virtud del contexto y de las crecientes necesidades de digitalización y, se ha hecho accesible, desde diferentes dispositivos. Mediante la aplicación se organizan los planes individuales de desarrollo profesional y la formación en el puesto de trabajo de miles de empleados en tienda.

En 2021 la empresa lanzó *Big Store*, un programa de desarrollo para los equipos de tienda, con el objetivo de proporcionar una única experiencia de compra al cliente independientemente del canal en el que se produzca (físico u online). Para ello, las personas interesadas pasan un proceso de selección y entran en un programa de desarrollo donde reciben los conocimientos necesarios para estas funciones, teniendo así la oportunidad integrarse, implicarse y también ser protagonistas de la transformación digital del Grupo. *Big Store* está presente en España y, en 2021, ha contado con más de 450 participantes (*Memoria Anual de Inditex 2021*).

## 2. Formación híbrida

El talento interno constituye el motor impulsor y mayor ventaja para Inditex, de tal modo que el crecimiento y evolución de sus empleados les permite seguir creciendo como compañía. Desde el 1 de febrero de 2021 hasta el 31 de enero de 2022 se han impartido más de 2,3 millones de horas de formación con más de 551.000 participantes, apunta la *Memoria Anual de Inditex 2021* (ver anexo 7). Además de la formación presencial (*on-the-job*), los equipos de trabajo se mantienen actualizados al ritmo de la moda a través de diferentes programas de *e-learning*. Igualmente, la empresa amplía la oferta a través de acuerdos con compañías reconocidas como *Busuu* para aprender idiomas (*Portal Web de Inditex Careers, 2022*).

(Insertar anexo 7 aquí)

También, es relevante señalar los programas de formación online que fueron organizados durante el confinamiento en distintos mercados de la compañía.



Desde temáticas de moda, tendencias, idiomas, masterclasses, hasta contenidos de bienestar personal y salud, fueron los planes diseñados para todos los equipos de tienda que se encontraban en casa. Conforme a la *Memoria Anual de Inditex 2021*, se han desarrollado diferentes programas formativos que han alcanzado a más de 30.000 personas, con el objetivo de extender y explicar a la plantilla las razones por las que un entorno de trabajo diverso, igualitario, integrador y libre de cualquier tipo de discriminación resulta especialmente positivo para la empresa (ver anexo 8).

*(Insertar anexo 8 aquí)*

En 2021 fue lanzado *HR Virtual Training*, un itinerario de especialización diseñado para que los equipos de RRHH se mantengan al día en las últimas tendencias de gestión de personas. En 2021, también fue creada la Escuela Zara, encargada de la formación continua de todos los equipos de tienda. Para ello, el equipo de especialistas de Campus ha formado a más de 650 tutores, encargados de dirigir las cápsulas formativas en sus respectivas tiendas (*Memoria Anual de Inditex 2021*)

Una de las acciones para promover el talento interno es *Zara Camp*, lanzada a finales de 2020. Es un programa que consiste en identificar en las tiendas a las personas con la motivación y el potencial, y ayudarles a crecer dotándoles de las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñar diferentes posiciones en la compañía, señala la *Memoria Anual Inditex 2020*. Para ello, fue creada una plataforma digital con tres itinerarios de formación (creativo, negocio y tecnología) donde, a través de tutoriales, *webinars*<sup>10</sup> y un programa de *mentoring*<sup>11</sup> con profesionales, les ayudan a impulsar sus capacidades y a prepararse para sus nuevas responsabilidades. En 2021 se han formado más de 2.500 personas, con un total de más de 22.000 horas impartidas.

En 2021 Inditex lanzó una nueva plataforma internacional: *Tra!n*, un espacio virtual con un aspecto que se asemeja a las actuales plataformas de *streaming*,

---

<sup>10</sup>*Webinar*: contenido formativo en formato vídeo que se imparte a través de internet.

<sup>11</sup>*Mentoring*: relación profesional de mentoría.

<sup>12</sup>*Streaming*: tecnología que envía contenidos multimedia a su dispositivo conectado a Internet.

moderno, ágil y al que todos los equipos se pueden conectar para acceder a una amplia propuesta de contenidos formativos ordenados por temáticas como Producto y Moda, Sostenibilidad, Cultura & Valores, Cliente, Procesos, Habilidades, Seguridad y Salud, y Digital & Tech. Estos contenidos son generados tanto internamente, aprovechando y compartiendo el conocimiento de nuestros equipos, como en colaboración con entidades educativas de referencia (*Memoria Anual de Inditex 2021*).

### *iii. Diversidad, igualdad e inclusión*

La política de diversidad e inclusión del Grupo mantiene un fuerte compromiso con la multiculturalidad con el objetivo de crear equipos de variados perfiles, orígenes y experiencia empresarial, donde tienen cabida factores como el género, la identidad, orientación sexual, raza, etnia, edad, educación, situación socioeconómica, discapacidad o religión y que permiten conocer mejor los clientes y comunidades en los que Inditex tiene presencia.

El Consejo de Administración aprobó en diciembre de 2020 la modificación de la Política de Diversidad e Inclusión de Inditex, vigente desde 2017, acreditando su firme compromiso con los valores contenidos en su Código de Conducta y con una cultura basada en la igualdad, el respeto y la aceptación de la diferencia. Particularmente, la Política menciona el empeño de la Compañía por garantizar la inexistencia de cualquier tipo de discriminación, en especial por razón de género y además, aplica a cualquier persona vinculada al Grupo, ya sea personal empleado, clientes o terceros en calidad de contratistas, proveedores, profesionales en proceso de selección o personas que trabajen en la cadena de suministro (*Memoria Anual de Inditex 2021*).

#### *1. Diversidad*

Entre los principales rasgos que caracterizan la plantilla de Inditex se encuentran la diversidad generacional, aunque predominan colectivos de personas jóvenes, y la presencia de trabajadores internacionales (171 nacionalidades distintas), lo que permite atender la realidad local de cada uno de los mercados y aplicar políticas globales de gestión.

Dentro del equipo de RRHH, el departamento de Igualdad, Diversidad e Inclusión de Inditex es el encargado de impulsar todas las iniciativas y programas

formativos en materia de diversidad e inclusión y vela por que dicha política sirva de guía en todas las actuaciones de la compañía, particularmente, en materia de recursos humanos: contratación y selección de candidatos, remuneración y beneficios, promociones, traslados, desarrollo profesional y formación, descensos de categoría, despidos y otras medidas disciplinarias, entre otras (*Memoria Anual de Inditex 2020*).

Todas las acciones que promovió la compañía en 2020 le han posibilitado ocupar el quinto puesto en el ranking *Top 100 Diversity and Inclusion Companies* de *Refinitiv* y, en 2021 igualmente se mantuvo en el ranking con la posición 66 (*www.refinitiv.com, 2022*). Este índice mide de manera transparente y objetiva los datos de cerca de 11.000 empresas en todo el mundo, a través de 24 métricas en cuatro categorías clave: Diversidad, Inclusión, Desarrollo de Personas y Noticias y Controversias. El 21 de mayo de 2021 Inditex a nivel interno celebró por segundo año, el día internacional de la diversidad Cultural para el Diálogo y el Desarrollo, mediante una campaña en la aplicación corporativa para empleados y redes sociales.

Desde 2018, la compañía nombra entre las distintas filiales a determinadas personas de su plantilla como *Champions de Diversidad*. En la actualidad, más de 40 *Champions* ejercen esa función. Su misión es actuar como embajadores de diversidad e inclusión en sus países y centros de trabajo para aportar ideas y proyectos que enriquezcan la cultura inclusiva de Inditex. Con el objetivo de reforzar el trabajo colaborativo que realizan, la comunidad de *Champions* en Europa ha obtenido el certificado de Gestión Holística de la Diversidad, otorgado por la Fundación ENAR por primera vez a una compañía europea (*Memoria Anual de Inditex 2021*).

En 2020 Inditex también fue incluida en el ranking *Diversity Leaders* de *The Financial Times*, con el puesto 252. Esta clasificación evalúa a 850 empleadores en 16 países, elegidos entre más de 15.000 compañías de toda Europa, sobre cinco dimensiones clave: diversidad de género, edad, etnia, discapacidad y orientación sexual en sus plantillas. En 2021 obtuvo el puesto 265, demostrando su liderazgo a nivel internacional en esta política de RRHH (*www.ft.com*).

Las filiales del Grupo en Italia, Países Bajos y Suecia se sumaron al *Charter de la Diversidad* en 2020. La Carta de la diversidad es una carta europea de principios que firman con carácter gratuito y voluntario las empresas y organizaciones de estados miembros de la Unión Europea, a fin de difundir el mensaje a favor de la diversidad y la inclusión y su compromiso en el ámbito laboral en todo su territorio. La Carta tiene un carácter local y su texto, contenido, actividades y estructura responden a las realidades y necesidades específicas de cada país. A lo largo de 2021 está fueron adheridas otras filiales europeas de Inditex a esta iniciativa (*fundaciondiversidad.com, 2022*).

## 2. Igualdad

La estrategia y cultura corporativa de Inditex dirige gran parte de sus acciones a desarrollar el potencial profesional de su plantilla y, a su vez, erradicar cualquier práctica discriminatoria que involucre la desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, promoviendo la capacitación continua, la paridad salarial y garantizando ambientes laborales seguros, estables y estimulantes donde el bienestar de las personas es la prioridad.

Inditex, comprometida con promover la igualdad de género como punto número 5 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, implementa acciones y prácticas concretas en materia de género con claves para la salud e higiene, protección, eliminación del acoso y abuso y empoderamiento de las mujeres (ver anexo 9). Además, fomenta en gran medida el talento y liderazgo femenino, tal es el caso que, en 2020, el 81% de los puestos directivos del Grupo están ocupados por mujeres, incremento del 2% respecto al año anterior.

*(Insertar anexo 9 aquí)*

El Grupo forma parte de las 100 empresas del ranking *Equileap*, un estudio que analiza cerca de 4.000 empresas basándose en 19 criterios de igualdad de género. Por otra parte, Inditex ha sido incluida en 2022 por tercer año consecutivo en el Índice de Igualdad de Género (GEI) de Bloomberg (*www.bloomberg.com*). Este indicador es un referente a nivel mundial que mide la igualdad de género de las empresas que cotizan en bolsa mediante basado en cinco pilares: cartera de liderazgo y talento femenino, paga equitativa y

paridad de género en los sueldos, cultura inclusiva, políticas de acoso sexual y marca pro-mujeres.

Dentro del ámbito del desarrollo del talento, en 2020 se ha creado en Inditex la iniciativa *Women in Tech*, que aspira a impulsar un mundo tecnológico inclusivo que fomente el protagonismo de la mujer en la innovación y en la Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Matemáticas e incremente su presencia en funciones digitales y tecnológicas. Con este propósito, en 2021 se ha logrado un impacto tanto en el ámbito profesional como en el académico a través de numerosas sesiones, masterclasses, actividades de divulgación, de desarrollo de habilidades y liderazgo, así como encuentros con mujeres de referencia en su ámbito profesional (*Memoria Anual de Inditex 2021*).

Teniendo en cuenta el escenario actual a raíz de la crisis pandémica, el relevante desatacar el firme compromiso y transparencia con que Inditex fomenta esta política en sus filiales, desarrollando planes de trabajo y sistemas de seguimiento y evaluación en este sentido, y generando oportunidades de empleo para víctimas de violencia de género. Cada año el Grupo impulsa campañas divulgativas y de sensibilización con motivo del Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer.

Inditex apuesta por contar con una *Política Global de Prevención del Acoso Sexual y del Acoso por Razón de Sexo o Identidad de Género en el Trabajo*, planteada y desarrollada durante el año 2021. Dicha propuesta tiene como ejes principales la prevención, la atención y el apoyo y respuesta a las víctimas, donde el Grupo establece los principios generales que servirán como marco de referencia para las diferentes políticas de prevención del acoso sexual y de acoso por razón de sexo o identidad de género que, en su caso, se aprueben localmente en los mercados en los que opera Inditex (*Memoria Anual de Inditex 2021*).

En junio de 2020 y en el marco de los acontecimientos del movimiento *Black Lives Matter*<sup>13</sup>, el entonces presidente ejecutivo de Inditex Pablo Isla, hizo público

---

<sup>13</sup>*Black Lives Matter* (también conocido por las siglas BLM; en español: «Las vidas negras importan» o «Las vidas de los negros cuentan») es un movimiento internacional y descentralizado originado dentro de la comunidad afro-estadounidense.

a través de una carta el compromiso de la compañía contra el racismo en todas sus formas y en cualquier parte del mundo, recalcando los valores a favor de la diversidad y el respeto por los Derechos Humanos. En 2020 y 2021, la empresa realizó donaciones económicas a *NAACP Legal Defense Fund*, una organización en Estados Unidos que lucha activamente contra el racismo, la discriminación y la injusticia, particularmente dentro de las comunidades afroamericanas.

### 3. Inclusión

El Grupo, además, está fuertemente comprometido con la política de inclusión de personas con discapacidad, que corrobora con el cumplimiento de los principios de accesibilidad universal, tanto para sus clientes como para sus trabajadores, no solo en cuanto a medidas alternativas sino, también, en materia de empleabilidad. Además, proporciona igualdad de oportunidades en el acceso a sus distintas webs y apps para que personas con distintas discapacidades puedan usar la información que se muestra en las plataformas y para facilitar una experiencia de navegación web/app más inclusiva. Tanto el portal de empleo Inditex Careers (que tiene la Certificación Internacional de Accesibilidad Web WCAG con un nivel de conformidad AA) como las webs y apps de sus marcas comerciales, permiten acceder a los diferentes contenidos a través de funcionalidades adaptadas para personas con discapacidades de varios tipos (*Memoria Anual de Inditex 2021*).

El proyecto SALTA, presente en 13 mercados de Inditex, constituye el mejor ejemplo de las iniciativas de inclusión socio-étnica con el objetivo de generar oportunidades de empleo en los equipos de tienda, centros logísticos y fábricas. Cuenta con la colaboración de ONG que apoyan en la selección, formación y seguimiento de los candidatos. En 2021 SALTA recibió en París el *Trophée GEEIS SDG<sup>14</sup>* por su contribución a través de oportunidades de empleo a la igualdad de género, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. El programa recibió además una mención especial del jurado “por ofrecer un proyecto mundial de inclusión social y sostenible”.

---

<sup>14</sup> *GEEIS* es un estándar internacional que permite el desarrollo de una cultura común en igualdad de género y diversidad en el lugar de trabajo, ofreciendo a las empresas multinacionales reconocimiento internacional.

Entre noviembre y diciembre de 2021 se puso de manifiesto por segundo año el *Proyecto Impact Week*, donde todos los equipos de trabajo desarrollaron iniciativas en cada área para fomentar el entorno inclusivo tanto en la compañía como en la sociedad. En esta Semana dedicada a la inclusión de la discapacidad, mediante la colaboración con entidades locales en los diferentes mercados, formaciones, talleres, mesas redondas y otras actividades, se promueve la accesibilidad, la experiencia “cliente” y la experiencia “empleado” con discapacidad, contribuyendo de este modo a ayudar a derribar barreras y a fomentar la igualdad de oportunidades durante todo el año (*Memoria Anual de Inditex 2021*).

Una de las iniciativas dirigidas a la integración socio-laboral la constituye el *Proyecto for&from*, que consiste en una red de franquicias de las diferentes cadenas, gestionadas por entidades sin fines lucrativos y atendidas por personas con discapacidad. Actualmente, Inditex cuenta con 15 tiendas *for&from* que han ofrecido empleo a 659 personas, de ellas 532 con algún tipo de discapacidad (ver anexo 10). Este programa se financia por sí mismo con la venta a precios reducidos de productos de campañas anteriores y los beneficios resultantes se revierten, íntegramente, en proyectos sociales desarrollados por las organizaciones colaboradoras; en 2021 ascendió a más de 7 millones de euros (*www.inditex.com, 2022*).

*(Insertar anexo 10 aquí)*

En 2021 es lanzado el Proyecto INCLUYE, que consiste en la incorporación de personas con discapacidad intelectual en los equipos de logística. Este programa se lleva a cabo con organizaciones locales que trabajan la inclusión laboral de personas con talentos diferentes y se basa en la adaptación del puesto de trabajo y tareas en función de las capacidades de quienes participan, el apoyo en planta de orientadores laborales de las ONGs y de tutores de Inditex y el desarrollo de actividades de inclusión con los participantes y tutores. A través de INCLUYE se han incorporado 20 personas con discapacidad intelectual en las Plataformas Logísticas de Zara en Arteixo (A Coruña), Europa (Zaragoza) y Meco (Madrid) (*Memoria Anual de Inditex 2021*).

Además, a comienzos de 2021, el gigante de moda puso en marcha el *Proyecto Alentae* que ha permitido la creación de un centro especial de empleo en Bergondo, A Coruña. Este proyecto está dirigido a la fabricación y comercialización de mascarillas quirúrgicas para los fines sociales de la entidad, según *Fashion Network 2022* ([es.fashionnetwork.com](https://es.fashionnetwork.com)).

Cada año, numerosas filiales de Inditex en Europa y Norteamérica celebran en los meses de junio y julio el Orgullo LGTB+ con el objetivo de hacer frente a la discriminación y promover su inclusión y desarrollar acciones de diversa índole, como la impartición de cursos de Inclusión LGTB+ en Alemania, la participación de todas las tiendas en un concurso inclusivo para el desarrollo de la iniciativa *Love&Pride* en Italia, o la colaboración con el Festival solidario *Solidays* en Francia (*Memoria Anual de Inditex 2021*).

Entre 2019 y 2020 el Grupo colaboró con *Stonewall Community Foundation* en la financiación de dos proyectos de ayuda al colectivo transgénero en Estados Unidos y, durante 2020, la filial estadounidense ha puesto en marcha un programa de inclusión laboral para personas transgénero y no binarias, apunta la *Memoria Anual de Inditex 2020*.

También durante 2021, Inditex puso en marcha proyectos de inserción laboral para personas transgénero y no binarias. En Estados Unidos fue lanzado el proyecto *IN Pride*, enfocado en crear oportunidades de empleo de la mano de dos organizaciones en Nueva York: *The Door* y *The Ali Forney Center*. Además en 2021, la filial estadounidense ha sido considerada como uno de los *Best Places to Work* para personas LGTB+ en el *Corporate Equality Index 2022* de *Human Rights Campaign Foundation*<sup>15</sup>, que reconoce a las empresas con mejores prácticas en inclusión LGTB+. Asimismo, Zara USA ha obtenido la máxima puntuación por apoyar y empoderar a personas LGTB+ y promover espacios de trabajo inclusivos para cualquier persona, anota la *Memoria Anual de Inditex 2021*.

---

<sup>15</sup>El Índice de Igualdad Corporativa de la Fundación de la Campaña de Derechos Humanos es la herramienta de evaluación comparativa nacional sobre políticas, prácticas y beneficios corporativos relevantes para empleados lesbianas, gays, bisexuales, transgénero y queer.



*iv. Conciliación y flexibilidad laboral*

Inditex potencia medidas que facilitan la conciliación de la vida familiar y laboral para todos sus empleados, donde los planes de igualdad constituyen el instrumento de negociación fundamental para llevar a cabo esta práctica. A nivel internacional, el Grupo hace incidir en las mejoras de los derechos garantizados por cada legislación local a través de políticas conciliadoras dirigidas, especialmente, a la calidad de vida, desarrollo del talento, creatividad y motivación de los trabajadores.

Como consecuencia de la situación generada por la pandemia, la incorporación al de los empleados a la empresa fue gradual y teniendo en cuenta la conciliación familiar. Asimismo, tanto en los mercados donde existían herramientas legales para proteger el empleo como en los que no, se aprobaron medidas para combinar la protección de los colectivos más sensibles con las necesidades de conciliación y con las necesidades, a su vez, de cada filial.

Durante el 2021, el 100% de los empleados de Inditex en España tuvo derecho a disfrutar del permiso de nacimiento, adopción o acogimiento de menor, reincorporándose a su puesto de trabajo la práctica totalidad (ver anexo 11). Asimismo en 2021, un 17% de los empleados en España (18% en 2020) disfrutaron de una reducción de jornada por cuidado de menores (*Memoria Anual de Inditex 2021*).

*(Insertar anexo 11 aquí)*

*1. Teletrabajo*

Otra de las alternativas aplicadas de manera inmediata tras la nueva normalidad, para poder continuar con las actividades de la empresa, ha sido el teletrabajo. Para ello fue necesario el desarrollo e implementación de herramientas digitales, inversión en tecnologías de comunicación y rediseño de procesos que facilitaron dicha modalidad y, a su vez, garantizaron la efectividad de los nuevos procedimientos remotos y la seguridad y salud de las personas involucradas.

Con la nueva orientación total hacia la automatización, fueron desarrolladas herramientas para la digitalización de salarios y aplicaciones para reasignar dinámicamente las funciones del personal de tienda, de modo que contribuyeran

al desarrollo de tareas relacionadas con *e-commerce* y otros procesos corporativos en los períodos en los que las tiendas permanecieron cerradas.

De esta forma, la capacidad de innovación y aceleración de Inditex ha conseguido mantener su compromiso con el empleo y con la continua generación de valor a pesar de las dificultades impuestas por el complejo entorno, permitiendo, así, dar continuidad y mejora a los programas innovadores orientados a mejorar la calidad de vida de los trabajadores de toda su cadena de suministro.

## *2. Desconexión laboral y digital*

Además, Inditex en su política interna garantiza el derecho a la desconexión digital, anima a los empleados a que adopten hábitos como el del respeto al descanso entre jornadas laborales y durante el periodo vacacional, aboga por favorecer el trato directo entre compañeros como uno de sus valores corporativos, contribuyendo así a mejores resultados en materia de conciliación entre la vida profesional y familiar.

Se han llevado a cabo campañas de sensibilización, desarrollando formación legal para responsables de RRHH sobre el tiempo de trabajo y de descanso, y las posibles consecuencias para el empleador si no cumplen con los requisitos. Así, salvo en casos excepcionales, Inditex recomienda a todos sus empleados limitar el envío de mensajes o llamadas telefónicas fuera del horario normal de trabajo y suprime la obligación de responder a los correos electrónicos o llamadas durante este período. En general, tanto los equipos de sistemas como de RRHH de las filiales de la compañía, trabajan en la promoción e implementación de estos hábitos de trabajo saludable, con independencia de la existencia o no de una normativa en vigor, por medio de la información, formación y sensibilización (*Memoria Anual de Inditex 2021*).

## *v. Comunicación interna*

La conexión entre todas las personas constituye uno de los principales pilares de la gestión del talento en Inditex. La compañía trabaja intensivamente para ofrecer un entorno laboral enriquecedor y crear condiciones atractivas que fidelicen el talento y potencien el compromiso de cada empleado. En este

sentido, la digitalización y herramientas tecnológicas alternativas han representado la base fundamental en el contexto de la nueva realidad actual.

La intranet del Grupo, *Inet*, constituye su principal canal de comunicación interna; es una plataforma digital en formato web y aplicación móvil mediante la cual se favorece la conexión entre la empresa y los trabajadores en cada uno de los mercados donde radica, teniendo en cuenta la amplia dispersión geográfica y diversidad que caracteriza al gigante de moda. En 2021 ha registrado más de 21 millones de accesos (más de 19 millones en 2020).

En 2021 Inditex ha abierto canales específicos de comunicación para algunas de sus marcas comerciales con el propósito de compartir con los empleados información sobre producto, procesos, personas, novedades, tendencias e inspiración. Estos canales sirven también para recibir opiniones, sugerencias y comentarios de primera mano de los equipos de trabajo. Zara cuenta con *Dear Team*, Zara Home con *#tengoalgoquecontarte*, Pull&Bear con *#stayawake* y Massimo Dutti con *Journal* (*Memoria Anual de Inditex 2021*).

En 2020, durante plena crisis pandémica, ha jugado un papel fundamental en la comunicación interna el desarrollo de red social *InStories*, la cual ha creado una comunidad virtual donde los usuarios han tenido la posibilidad de interactuar y compartir los valores de Inditex. Con esta iniciativa el Grupo ha lanzado acciones con enfoque a la salud mental y habilitado líneas de atención psicológica con el objetivo de gestionar eficientemente el impacto emocional causado por los efectos directos e indirectos de la covid-19 en los empleados. En 2021, presente en 13 mercados, la comunidad de *InStories* ya ha compartido más de 100.000 posts.

También, durante el duro confinamiento desde las oficinas centrales de la entidad se puso en marcha *#weareconnected*, un programa con más de 20 experiencias online cuyo objetivo era mantener a las personas activas y conectadas. Inspiración, sostenibilidad y bienestar fueron los ejes sobre los que fue diseñado el programa, con talleres de nutrición, actividades para realizar en familia, sesiones que los monitores de nuestros gimnasios retransmitían virtualmente, charlas inspiradoras y un canal de salud con toda la información y

las medidas internas que se iban implantando, según apunta la *Memoria Anual de Inditex 2020*.

#### **b. Fidelización del talento en Mercadona en la era post-covid19**

Mercadona es una compañía familiar española de distribución de todo tipo de productos alimenticios, de cuidado personal (perfumería, puericultura, cosmética, belleza), artículos para el cuidado del hogar (limpieza y mantenimiento de la casa y la ropa) y para el cuidado de animales. Fundada en 1977 por su actual Presidente Juan Roig, hoy cuenta con más de 1661 supermercados físicos y online, de ellos 1632 en España y 29 en Portugal.

El centro de todas las decisiones de Mercadona es el cliente, por lo cual su modelo de negocio se basa exclusivamente en la satisfacción del consumidor. De la mano de este objetivo la empresa también dirige grandes esfuerzos en satisfacer al trabajador, aplicando una gestión de los RRHH reconocida por la Organización Internacional del Trabajo de las Naciones Unidas (OIT), y que garantiza una buena calidad del empleo y fidelización del talento. Actualmente cuenta con una plantilla de 95800 personas, de ellas 2500 en Portugal.

El año 2020 constituyó un reto muy exigente y difícil de gestionar para la empresa, donde pesar de la agravada situación, continuaron impulsando su crecimiento, abriendo y reformando supermercados y almacenes de forma innovadora. Asimismo, Mercadona ha procurado mantener las mejores condiciones laborales para sus trabajadores, garantizando su motivación y constancia, de tal modo que se siga cumpliendo con la excelencia en todos sus servicios.

##### *i. Estabilidad del empleo y retribución del empleado*

Mercadona se ha convertido en unos años en uno de los empleadores de España más potentes y más avalados por su política laboral, con la vocación de tener todos sus empleados con contratos fijos y unas condiciones muy atractivas en un sector que hasta ahora era menos atractivo para los trabajadores (*www.eleconomista.es, 2021*). Uno de las principales motores de crecimiento de Mercadona son sus RRHH, empleados valiosos siempre alineados con la visión de la compañía y altamente comprometidos con lograr los objetivos del proyecto común, que disponen de salarios que superan la media del sector y una

retribución variable propia. La empresa mantiene su implicación con sus trabajadores bajo la política de que *“para poder recibir, primero hay que dar”*.

En Mercadona, las nuevas incorporaciones inician desde el primer día un plan de acogida general y específico para conocer en profundidad las características de su Modelo: una iniciativa transformadora basada en el crecimiento compartido, que persigue como empresa, contribuir a generar empleo, prosperidad y riqueza. De esta forma, la compañía se enfoca en mejorar la calidad de vida de las personas y transformar la sociedad con la visión de *“Ser una empresa que la gente quiera que exista y sienta orgullo de ella”* (*Memoria Anual de Mercadona 2021*)

El sueldo de inicio del trabajador base de Mercadona en España es aproximadamente un 27% más que el Salario Mínimo Interprofesional (SMI) (1425 euros brutos al mes); además comparte una parte de su beneficio anual con la plantilla (375 millones de euros repartidos en primas en 2021), la cual también se beneficia de una retribución diferencial con incrementos salariales que varían según los años de antigüedad. En el anexo 12 se muestra la información de la política retributiva de Mercadona en España y Portugal ([www.mercadona.es](http://www.mercadona.es), 2022).

*(Insertar anexo 12 aquí)*

Los trabajadores de Mercadona reciben anualmente las doce pagas más dos extraordinarias, y si se cumplen los objetivos pactados perciben otra paga extra. Los gerentes que hablen inglés son remunerados con 225 euros al mes como plus de idioma. En 2020, como parte del reconocimiento al alto rendimiento y esfuerzo realizado, la capacidad de respuesta, colaboración y adaptación al nuevo entorno por parte de los empleados de la compañía durante la pandemia, Mercadona distribuyó entre todo su personal una prima del 20 % de su sueldo, un total que asciende a 43 millones de euros, según la *Memoria Anual de Mercadona 2020*.

El considerable reparto de beneficios que realiza Mercadona a sus trabajadores es uno de los aspectos reconocidos por la OIT desde el 2016, como parte de la gran calidad y estabilidad del empleo, y que tiene impacto tanto en la evolución de la compañía como en su consolidación como empresa líder de su sector. En

el marco de su Modelo de Calidad Total, la idea de apostar por la satisfacción de todos sus componentes en función del bienestar común, hoy les convierte en la mejor empresa del sector de la distribución y la segunda a nivel general para atraer y retener talento, según el Ranking de Merco Talento 2021.

ii. *Formación del empleado*

Mercadona destina todos los recursos necesarios a fomentar el talento y las habilidades de su plantilla apostando por el desarrollo personal y profesional y generando oportunidades de aprendizaje para sus trabajadores. A lo largo de 2020, a pesar de las condiciones desfavorables que propiciaba la crisis pandémica, la compañía decidió invertir más de 75 millones de euros a planes de formación, con una media de 713 euros por persona en el caso de España y de 4.835 en el de Portugal, apunta la *Memoria Anual de Mercadona 2020*.

Asimismo, en el año 2021 la empresa invirtió más de 92 millones de euros para seguir mejorando las habilidades de los trabajadores a través de planes de formación de carácter transversal, con el objetivo de optimizar su eficiencia en el trabajo y así contribuir a la promoción interna de los empleados a puestos de mayor responsabilidad, datos que se muestran en la siguiente figura:

*Figura 1: Formación y desarrollo en Mercadona*



*Fuente: [www.mercadona.es](http://www.mercadona.es)*

Debido a los riesgos derivados de la pandemia, gran parte de las formaciones previstas fueron postergadas; sin embargo, Mercadona se ha adaptado a esta situación y fueron impartidos de manera virtual varios de estos planes, dedicando grandes cuantías económicas (800.000 euros en 2020 y 137000 euros en 2021) a dotar las instalaciones de programas, dispositivos y sistemas audiovisuales de videoconferencia para adecuar salas de reuniones de oficinas y tiendas. Tal ha sido el caso de 6.500 perfumeras y perfumeros, quienes en un plazo de un mes

recibieron formación en su puesto de trabajo, produciendo un ahorro significativo de tiempo y costes, señala la *Memoria Anual de Mercadona 2021*.

Por otra parte, la compañía se implica destinando grandes esfuerzos a la especialización de su personal directivo. Ejemplo de ello lo constituye el programa de *Directivos Líderes*, en el que se imparten conocimientos de gestión directiva y habilidades en liderazgo para capacitar al personal tanto en España como en Portugal, desde su puesta en marcha en 2009. En 2021 este programa ha fortalecido la capacidad de liderazgo de 547 personas, cuya inversión media individual supera los 20000 euros.

Otro ejemplo de la apuesta de Mercadona por la formación y desarrollo profesional lo constituye el *Proyecto LIFE* (Laboratorio de Incorporación, Formación y Evolución), iniciado en 2020 en los departamentos de Compras. Los trabajadores integrados en el mismo reciben horas formativas de teoría sobre procesos y herramientas de trabajo, habilidades negociadoras y de legalidad aplicable a sus tareas rutinarias. Dicho aprendizaje se combina con una parte práctica, liderada por un tutor que permite a estas personas potenciar sus aptitudes y multiplicar su eficiencia y productividad en sus puestos de trabajo. En 2021 se ha intensificado y perfeccionado este proyecto, siendo formados y promocionados un total de 57 trabajadores.

El modelo de gestión de RRHH de Mercadona fue premiado por *Harvard Business Review*<sup>16</sup>, una de las revistas de negocios más influyentes del sector a nivel mundial ([www.finance.yahoo.com](http://www.finance.yahoo.com), 2021). Desde Harvard se considera que Mercadona "usa las habilidades creativas y de resolución de sus empleados para sugerir mejoras en productos, embalajes y transporte" y que todo ello ya "ha ahorrado a la compañía millones de euros" señalando, además, que "los empleados están facultados para ordenar productos y presentarlos de una manera que satisfaga a sus clientes y mejore el desempeño de la empresa".

Estos reconocimientos reflejan la apuesta sostenida que la compañía realiza, desde su fundación, para convertirse en uno de los empleadores que mejor trata

---

<sup>16</sup> *Harvard Business Review* es una revista de investigación enfocada en los profesionales de las empresas, en todos los niveles, siendo respetada por los altos ejecutivos, los académicos y los consultores.

a sus RRHH y que actualmente representa una de las empresas más solicitadas en España para desarrollarse profesionalmente, aun cuando el trabajo de supermercado está considerado socialmente, en general, como poco gratificante.

*iii. Diversidad, igualdad e inclusión de empleados*

Mercadona apuesta por una política de neutralidad corporativa y cultura inclusiva donde priman los valores de la igualdad y respeto a la diversidad, sin distinciones por sexo, discapacidad, género, orientación sexual, edad, raza, estado civil, convicciones políticas, religión u otra condición, teniendo como principal consigna: "a misma responsabilidad, mismo sueldo".

La compañía cuenta con un Plan de Igualdad con vigencia de 5 años (2019-2023), que parte del compromiso del Comité de Dirección de la empresa y la representación de las trabajadoras y trabajadores por el desarrollo de unas relaciones laborales que promuevan y garanticen el respeto a la diversidad e igualdad de trato y oportunidades. Este compromiso aborda 35 medidas concretas en torno a lograr la integración de la perspectiva de género en la gestión de la empresa, garantizar el derecho a la conciliación personal, familiar y laboral, fomentar la corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la compañía y garantizar la equidad retributiva. (*Memoria Anual de Mercadona 2020*).

Esta realidad queda avalada, claramente, por los datos del personal de la compañía (57 nacionalidades diferentes), pues hasta 2021 el 61 % de la plantilla está conformado por mujeres y, de este total, el 45 % (2.038) ocupa puestos directivos. También cabe destacar que gracias a los planes de promoción interna existentes, 379 mujeres han accedido a puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización (*www.mercadona.es, 2022*).

Mercadona desde el año 2013, está suscrita al Pacto de Estado contra la Violencia de Género y pertenece al grupo Empresas por una Sociedad Libre de Violencia de Género, implementando un protocolo de actuación propio para ofrecer la ayuda al alcance de la empresa para trabajadoras víctimas de violencia de género. También en 2021, la compañía ha promovido la colaboración con eventos organizados como la 8<sup>va</sup> Edición de la *Carrera contra la Violencia de*



Género, que con motivo de la pandemia ha sido celebrado de manera virtual (*Memoria Anual de Mercadona 2021*).

La compañía además fue una de las empresas impulsoras del I Congreso de la Mujer, organizado por LA GACETA y celebrado a finales de marzo de 2022 en el Casino de Salamanca ([www.lagacetadesalamanca.es](http://www.lagacetadesalamanca.es), 2022). Además, el 25 de noviembre de cada año, la compañía realiza de forma interna y externa una campaña de difusión y sensibilización para celebrar el Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer.

Otro ejemplo de colaboración para contribuir a reforzar y defender la igualdad y diversidad, lo constituye el convenio que desde 2019 mantiene con la Fundación ONCE, por el que ambas entidades se comprometen a trabajar conjuntamente para mejorar la inclusión laboral de las personas con distintos grados de discapacidad (*Memoria Anual de Mercadona 2020*). Desde 2016, Mercadona colabora con la Fundación *Capacis*, dedicada a la inserción social y laboral de personas con discapacidad intelectual y cuyos usuarios se encargan de la construcción y mantenimiento de los jardines urbanos que Mercadona tiene en varias tiendas (*Memoria Anual de Mercadona 2021*).

En este ámbito, la compañía fue incluida en el ranking mundial de empresas que lideran la gestión de la diversidad según el informe "*Financial Times Diversity Leaders<sup>17</sup> 2022*", ocupando el puesto número 10 de 81 en el grupo de Comercio Mayorista y el puesto 68 de 850 empresas de diferentes sectores y países en la gestión de la diversidad ([www.eldiario.es](http://www.eldiario.es), 2022).

Otra muestra es el Proyecto *Trencadís*, que emplea a más de 1.000 personas de 32 fundaciones y centros ocupacionales para la elaboración de los murales fabricados con esta técnica de mosaico que decoran la sección de la pescadería de todas las tiendas de la cadena. Así, en su conjunto Mercadona emplea a más de 4.000 personas con discapacidad, entre trabajadoras y trabajadores de la propia empresa y su colaboración en distintos proyectos con centros especiales de empleo (*Memoria Anual de Mercadona 2021*).

---

<sup>17</sup> El ranking anual del *Financial Times* tiene el objetivo de evaluar el éxito de las empresas en apoyo a todo tipo de diversidad en sus áreas de trabajo.

iv. *Conciliación y comunicación interna*

Mercadona fomenta una política de conciliación profesional, personal y familiar, con el fin de facilitar el bienestar de sus trabajadores, apostando por el respeto a la jornada laboral, gestión del tiempo y calidad del empleo. A causa de la crisis por la covid-19, en 2020 la compañía ha implantado medidas preventivas en la protección de la plantilla más vulnerable, facilitando el teletrabajo en los casos que ha sido posible y la incorporación al puesto de trabajo de manera coordinada. En este sentido, Mercadona mantiene su alto compromiso con la sociedad, siendo pionera en el sector de la distribución en la implementación de alternativas para favorecer el descanso, la corresponsabilidad y el reparto equitativo de las cargas familiares.

La compañía promueve la conciliación de su plantilla con medidas centradas en la planificación de la jornada laboral, contando con mecanismos internos de colaboración y escucha de necesidades que permiten detectar oportunidades y ofrecer soluciones para el personal. Todas estas iniciativas son recogidas en el Convenio Colectivo de Empresa y Plan de Igualdad 2019-2023 de España, firmado con los representantes de la Unión General de Trabajadores (U.G.T.) y CC.OO. y, donde también se presentan las condiciones y derechos laborales para los trabajadores de Mercadona ([www.mercadona.es](http://www.mercadona.es), 2022).

Una de las medidas que ha permitido a Mercadona avanzar notablemente en materia de conciliación, fue la implantación en el de agosto de 2020 de una nueva jornada laboral de cinco días para el personal de sus supermercados. Esta medida, conocida internamente como Jornada 5+2, permite a los trabajadores de tiendas descansar dos días completos a la semana y disfrutar también de ocho fines de semana largos (de sábado a lunes) al año, para lo cual cuentan con un calendario anual con todos sus días libres planificados (*Memoria Anual de Mercadona 2020*). Esta iniciativa ha sido reforzada en el 2021, permitiendo a los empleados que están acogidos a este tipo de jornada, consultar su horario mensual desde la aplicación móvil interna de Mercadona.

En 2021, 2.143 personas optaron por ser madres o padres y alargaron 30 días el permiso de nacimiento, y 14.942 disfrutaron de jornadas reducidas. También, se han llevado a cabo otras acciones como el aumento de la excedencia por

cuidado de hijos hasta que el menor cumpla los 12 años; o la opción de que quienes estén disfrutando de una reducción de jornada y tengan a su cuidado un menor de hasta esta misma edad, puedan solicitar un cambio de contrato a tiempo parcial hasta los 15 años del menor, con la posibilidad adicional de recuperar su contrato a tiempo total (*diariodevalladolid.opennemas.com, 2022*).

### 1. Activo2

Mercadona fomenta una cultura donde las personas forman parte de su historia y se involucran en su desarrollo, impulsando el diálogo interno, la creatividad, la participación y compartiendo la información y objetivos de la empresa con todos sus trabajadores. El recurso más relevante que utiliza la empresa para conseguir este objetivo, es la aplicación móvil *Activo2*, donde Mercadona informa a sus trabajadores de las medidas, novedades, escuchando sus necesidades y sugerencias con el propósito de mejorar la gestión y comunicación interna.

*Activo2*, puesto en marcha en febrero de 2019, se consolidó durante el 2020 como una plataforma clave de comunicación y aprendizaje, en la que se han compartido experiencias de trabajo diario y se han realizado publicaciones tanto de la evolución de la compañía como de nuevos métodos para adaptar la actividad a la situación producida por el COVID-19. Esta herramienta colaborativa tiene un valor incalculable para la entidad, pues los comentarios y opiniones de los trabajadores han sido clave para desarrollar numerosas medidas de salud y seguridad para superar la situación de la pandemia (*Memoria Anual de Mercadona 2020*).

Gracias a esta *App* de desarrollo propio, la plantilla ha estado puntualmente informada no solo de la evolución de la empresa, sino de movimientos importantes como inauguraciones de tiendas o bloques logísticos, así como de cada novedad, tanto en los procesos internos como en el surtido. *Activo2* también promueve la implicación de todos los RRHH de Mercadona, permitiéndoles incorporar sus *inputs* de forma online. De esta manera, favorece el dialogo directo y ágil, facilitando así la búsqueda conjunta de soluciones y la toma de decisiones, dado que cada responsable puede contestar a las dudas planteadas por los trabajadores e incluso validar las sugerencias que realizan

para introducir mejoras en los procesos y productos (*Memoria Anual de Mercadona 2021*).

### **c. Análisis comparativo de los casos**

Para resumir los resultados del estudio de casos, se realiza un análisis comparativo de las políticas de fidelización del talento que llevan a cabo ambas compañías. En esta comparación se tienen en cuenta las principales semejanzas y diferencias en cuanto a la implementación y valoración de las acciones desarrolladas en cada política, así como, su impacto en los RRHH.

En materia retributiva, tanto Inditex como Mercadona cuentan con una política de remuneración con un sueldo fijo y otro variable según indicadores (Inditex por objetivos y Mercadona por antigüedad). Sin embargo, aunque Mercadona mantiene el salario fijo muy por encima de la media del sector, el gigante de moda ofrece una retribución flexible para su plantilla fija que, unido al conjunto de beneficios y ayudas sociales que brinda, hacen que su política de compensación sea más atractiva en cuanto a fidelización del talento. Analizando, por otra parte, la estabilidad del empleo, Mercadona supera a Inditex en su práctica, pues la totalidad de sus contratos son indefinidos frente a un 81% de Inditex.

En temática de formación y desarrollo profesional han de destacarse los planes formativos que han llevado a cabo las dos compañías de forma híbrida, teniendo en cuenta la necesidad que impuso la pandemia de implementar el modelo virtual. Ambas entidades dirigen proyectos de especialización con el objetivo de promocionar a sus trabajadores, mas Inditex, a diferencia de Mercadona, ha implantado diversas plataformas de *e-learning*, itinerarios y acciones de formación con mayor alcance e impacto en sus RRHH. Otro elemento a favor de la compañía textil es el esfuerzo que realiza hacia el desarrollo profesional de sus empleados, lo cual es reflejado con el 50% de promociones internas en el último año, además de las distintas aplicaciones digitales y programas para gestionar y potenciar el talento dentro de la empresa.

Respecto a las políticas de conciliación y flexibilidad laboral, cabe resaltar que tanto Mercadona como Inditex mantienen un fuerte compromiso con sus personas, promoviendo medidas que permiten la conciliación de la vida

profesional, personal y familiar, ejemplo de ello son los permisos por maternidad/paternidad y el derecho a la reducción de jornadas. Sin embargo, en el caso del distribuidor de moda, sobresalen otras políticas implantadas con mayor impacto como la desconexión digital y el teletrabajo, pues a consecuencia de la covid-19, fueron rediseñados los procesos (en remoto), la digitalización de los salarios, aplicaciones para reasignar funciones que permitan ejercer tareas de *e-commerce*, entre otras acciones tecnológicas.

En materia de comunicación interna ambas compañías tienen desarrolladas sus propias plataformas *online* internas donde se fomenta la participación e implicación de todos los trabajadores, se propicia la interacción, el buen clima laboral y se fortalecen la cultura y valores de cada organización. En este sentido, Inditex mantiene un plus por encima de Mercadona, pues paralelamente y aún más a raíz de la situación pandémica, ha desarrollado otros canales de comunicación específicos para varias de sus marcas, RRSS propias, entre otras iniciativas de intercambio *online* para sus empleados.

La gestión de la diversidad, igualdad e inclusión es otra de las políticas por las que apuestan Mercadona e Inditex, caracterizadas por una gran variedad de nacionalidades y predominio del género femenino en sus plantillas, desarrollo de eventos, celebración de fechas internacionales, colaboración y convenios en apoyo a distintas fundaciones. En el caso de la compañía textil, que tiene más expansión y alcance internacional, se abarca muchas más prácticas inclusivas, campañas de sensibilización internas y en redes sociales (RRSS), programas de igualdad y liderazgo femenino, proyectos de inserción laboral, donaciones y contribuciones económicas, lo cual influye en un mayor impacto social y repercusión en la fidelización del talento.

Para concluir el estudio de los casos y tener una visión más concreta del análisis comparativo, en la tabla siguiente (*Tabla 3*) se resumen las principales acciones correspondientes a cada una de las políticas de fidelización del talento que se desarrollan en las entidades objeto de estudio.

Tabla 3: Políticas de fidelización del talento en las empresas objeto de estudio

Políticas de fidelización	INDITEX		MERCADONA
<b>Estabilidad del empleo</b>	✓ 81% Contratos fijos	✓ 90% Empleo <i>FTE</i>	✓ 100% Contratos fijos
<b>Retribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retribución variable por objetivos</li> <li>✓ Retribución flexible (contratos fijos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retribución fija</li> <li>✓ Ayudas sociales</li> <li>✓ Reparto de <i>bonus</i> extraordinario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retribución fija supera al SMI en 27%</li> <li>✓ Retribución variable por antigüedad</li> <li>✓ Paga extra (cumplimiento de objetivos)</li> <li>✓ Reparto de primas</li> </ul>
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formación <i>on the job</i></li> <li>✓ Programas <i>e-learning</i></li> <li>✓ Cursos de idiomas</li> <li>✓ Formación online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>HR Virtual Training</i></li> <li>✓ <i>Zara Camp</i></li> <li>✓ <i>Tra!n</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formación <i>on the job</i></li> <li>✓ Planes de formación virtual</li> <li>✓ Programa de <i>Directivos Líderes</i></li> <li>✓ Proyecto <i>LIFE</i></li> </ul>
<b>Desarrollo Profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 50% promoción interna</li> <li>✓ <i>Intalent</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Leap&amp;Co</i></li> <li>✓ <i>Big Store</i></li> </ul>	

<p><b>Diversidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plantilla con 171 nacionalidades</li> <li>✓ <i>Top 100 Diversity and Inclusion Companies</i> de <i>Refinitiv</i></li> <li>✓ Campañas en RRSS</li> <li>✓ <i>Champions</i> de Diversidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Certificado de Gestión Holística de la Diversidad</li> <li>✓ Ranking <i>Diversity Leaders</i> de <i>The Financial Times</i></li> <li>✓ <i>Charter</i> de la Diversidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plantilla con 57 nacionalidades</li> <li>✓ Ranking mundial <i>Financial Times Diversity Leaders 2022</i></li> </ul>
<p><b>Igualdad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programas de igualdad de género</li> <li>✓ Liderazgo femenino</li> <li>✓ Ranking <i>Equileap</i></li> <li>✓ Índice de Igualdad de Género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Women in Tech</i></li> <li>✓ Campañas de sensibilización</li> <li>✓ Donaciones económicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan de Igualdad</li> <li>✓ Pacto de Estado contra la Violencia de Género</li> <li>✓ Celebración de eventos</li> </ul>
<p><b>Inclusión</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Navegación digital inclusiva</li> <li>✓ Proyecto <i>SALTA</i></li> <li>✓ Proyecto <i>Impact Week</i></li> <li>✓ Proyecto <i>for&amp;from</i></li> <li>✓ Proyecto <i>INCLUYE</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Proyecto Alentae</i></li> <li>✓ Prácticas de inclusión LGTB+</li> <li>✓ Proyectos de inserción laboral</li> <li>✓ <i>Proyecto IN Pride</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Convenio con la Fundación ONCE</li> <li>✓ Proyecto <i>Trencadís</i></li> </ul>

<b>Teletrabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rediseño de procesos (remoto)</li> <li>✓ Digitalización de salarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplicaciones para reasignar funciones</li> <li>✓ <i>E-commerce</i></li> </ul>	
<b>Conciliación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jornadas reducidas</li> <li>✓ Permisos por maternidad/paternidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desconexión digital y laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jornada 5+2</li> <li>✓ Jornadas reducidas</li> <li>✓ Permisos por maternidad/paternidad</li> </ul>
<b>Comunicación interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plataforma digital <i>INet</i></li> <li>✓ Canales específicos (marcas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Red social <i>InStories</i></li> <li>✓ Programa <i>#weareconnected</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>App Activo2</i></li> </ul>



## 5. CONCLUSIONES

Con el interés de tratar de aportar a comprender la gestión del talento en la actualidad, el objetivo de este trabajo ha sido analizar cómo han desarrollado la fidelización del talento en la “era post-pandemia”, a través del análisis de dos empresas españolas muy diferentes entre sí pero de gran protagonismo en su sector de actividad: Inditex y Mercadona.

Para propiciar un mejor entendimiento de la temática, se han revisado las principales tendencias en gestión de RRHH en general, en fidelización de talento en particular, con el objeto de establecer unas bases conceptuales para el presente trabajo.

Posteriormente, se ha diseñado una metodología adecuada para el objetivo establecido, en concreto: multi-caso, como guía para desarrollar el estudio de las empresas elegidas: Inditex y Mercadona. Se ha desarrollado, en siguientes apartados, la descripción detallada de las políticas de fidelización de talento que estas compañías han llevado a cabo en el nuevo contexto al que, de forma imprevista, se han tenido que enfrentar y adaptar. Los resultados se han cerrado con un análisis comparado de ambos casos que nos permitiera detectar semejanzas y diferencias en cómo han resuelto tan compleja gestión.

Como resultado del estudio de casos, queda evidenciado que Inditex se posiciona entre las principales compañías reconocidas tanto a nivel nacional como internacional con un alto prestigio en la gestión de sus RRHH, lo que la convierte en una empresa líder en cuanto a fidelización del talento. Por otra parte, el caso Mercadona representa uno de los mejores ejemplos de cómo en un sector, en teoría poco atractivo, una entidad es capaz de situarse entre los empleadores más relevantes y demandados por los trabajadores.

Entre las políticas que más se desarrollan en Inditex en cuanto a fidelización del talento, se encuentran: retribución, formación, comunicación interna, gestión de diversidad, igualdad e inclusión. En cambio, en Mercadona destacan con mayor notoriedad los esfuerzos centrados en políticas de conciliación y estabilidad del empleo.

De esta manera, aunque se establecen grandes semejanzas por parte de ambas compañías respecto a la enorme evolución y capacidad de resiliencia que han desempeñado a pesar de la crisis causada por la pandemia, la principal desigualdad entre las dos empresas respecto a la fidelización de sus RRHH, está dada por las políticas de desarrollo profesional y teletrabajo que implementa Inditex a diferencia de Mercadona.

Todo ello es sostenido mediante la aplicación de políticas de fidelización del talento que, además de traer consigo enormes beneficios para el empleado, cada vez más se demuestra la repercusión que tienen en el crecimiento y sostenibilidad de las empresas. Una mayor implicación de la plantilla, menores probabilidades de fugas de talentos, facilidad para formar equipos estables, mejoras en el clima laboral y en la experiencia de los trabajadores, incluso una mejor valoración e imagen de marca, constituyen algunas de las grandes ventajas resultantes de fidelizar el talento en una organización.

Ante la adversidad y complejidad de la era post-pandemia será fundamental, más si cabe, apoyarse en las personas que componen, sustentan, lideran nuestras empresas, nuestras organizaciones: es decir, de nosotros. Invertir en medidas para fidelizar el talento constituye la vía más efectiva para crear un vínculo a largo plazo entre el empleado y la empresa, siendo considerada hoy día como ‘‘el nuevo reclutamiento’’, y convirtiéndose de tal modo en una de las máximas prioridades para los departamentos de RRHH de estos tiempos.

A grandes rasgos y, como conclusión general de este trabajo, queda de relieve la fidelización del talento como una de las tareas pendientes para muchas empresas, en la cual tanto Inditex como Mercadona son claros referentes y ejemplos a seguir. Formar una comunidad de talentos dinámica y colaborativa, crear espacios para la innovación e integración en las empresas, son la base principal del éxito en la gestión de los RRHH y más específicamente, en la fidelización del talento.

Dos años después, no parece arriesgado asumir que el Covid\_19 ha cambiado todo en general: lo social, lo económico, lo sanitario, lo organizativo, también nuestras vidas. Y las empresas y organizaciones no han quedado excluidas de este ‘‘tsunami’’. Esto ha supuesto que han tenido que aprender a gestionar sus

recursos de otro modo, también, los humanos, ya que su supervivencia pasa por una adaptación rápida a las nuevas circunstancias, en días, en horas. Se necesita “una nueva forma de hacer, una nueva forma de ser” que ha venido impuesta por esta nueva etapa.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

**Stake (2006).** *Multiple Case Study Analysis*. New York: The Guilford.

**Román y Smida (2017).** *Una reflexión ex post facto sobre la conducción de estudios multicaso para la construcción de teoría en ciencias de gestión*.

**Villarreal y Landeta (2010).** *El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

**De la Calle y Ortiz (2018).** *Fundamentos de Recursos Humanos*. Tercera Edición.

**Informe Cotec. Mapa del Talento en España 2020. (Abril de 2021).** *Fortalezas y debilidades de las comunidades autónomas tras la covid-19*.

**La Torre (2014).** *La justicia como estrategia de comunicación interna para la fidelización del talento: aportes del Derecho de la Comunicación a las organizaciones*. Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Programa Académico de Comunicación. Piura, Perú.

**Castro y Díaz (2020).** *Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española*.

**Gómez (2021).** *Salario emocional y su relación con la fidelización del talento humano y el desempeño laboral*.

**Hurtado y Táquez (2020).** *Salario emocional: estrategia para la retención del talento en las organizaciones*.

## 7. WEBGRAFÍA

**Think Big Empresas (4 de mayo de 2021).** *“Mapa del talento en España y su gestión como eje de recuperación”*.

<https://empresas.blogthinkbig.com/talento-espana-eje-recuperacion/>

**Think Big Empresas (20 de enero de 2022).** *“España, en el ranking mundial del talento”*.

<https://empresas.blogthinkbig.com/ranking-mundial-talento-posicion-espana/>

**Informe Cotec. (Abril de 2021).** *“Mapa del Talento autonómico”*.

<https://cotec.es/observacion/mapa-del-talento-autonomico-2020/ebf306f2-785e-f156-b2fd-1c4631cd0a21>

**Retos para ser directivo EAE Business School. (13 de septiembre de 2021).**

*“Historia de los Recursos Humanos: 5 momentos clave”*. Recuperado de:

[Historia de los Recursos Humanos: 5 momentos clave | EAE](#)

**People Next. (18 de diciembre de 2019).** *“Cómo es la evolución en la Gestión del Talento Humano”*. Recuperado de:

[Cómo es la evolución en la Gestión del Talento Humano \(peoplenext.com\)](#)

**Deloitte. (2017).** *“Reescribiendo las reglas para la era digital”*. Recuperado de:

[www2.deloitte.com/hn/es/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.html](http://www2.deloitte.com/hn/es/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.html)

**Viterbit. (4 de marzo de 2021).** *“¿Cómo atraer y retener el mejor talento? Principales estrategias”*. Recuperado de:

[¿Qué hacen las empresas para atraer y retener talento? Estrategias para 2021 | Viterbit](#)

**Baintex. (10 de enero de 2022).** *“Ocho tendencias para captar y retener talento en 2022”*. Recuperado de:

<https://www.baintex.com/es/blog/post/tendencias-captar-retener-talento-2022>

**Randstad. (7 de julio de 2020).** *“Siete claves para fidelizar el talento. La experiencia del profesional, la receta contra la rotación”*. Recuperado de:

<https://www.randstad.es/tendencias360/7-claves-para-fidelizar-el-talento/#:~:text=El%20objetivo%20de%20la%20fidelizaci%C3%B3n%20del%20talento%20requiere,en%20sus%20posibilidades%20y%20ofrecerles%20un%20rol%20adecuado.>

**Grupo ATICO34. (2022).** *“La promoción interna en la empresa: Pros, contras y criterios”*. Recuperado de:

<https://protecciondatos-lopd.com/empresas/promocion-interna/#:~:text=La%20ausencia%20de%20expectativas%20de%20crecimiento%20es%20una,baratos%20y%20permiten%20a%20la%20empresa%20ahorrar%20costes.>

**Randstad. (27 de enero de 2021).** *“Motivación y desarrollo profesional: claves en la fidelización del talento”*. Recuperado de:

[www.randstad.es/tendencias360/motivacion-y-desarrollo-profesional-claves-en-la-fidelizacion-del-talento/](http://www.randstad.es/tendencias360/motivacion-y-desarrollo-profesional-claves-en-la-fidelizacion-del-talento/)

**Factorial Blog. (6 de julio de 2022).** *“Salario emocional: el talento no se compra con billetes”*. Recuperado de:

<https://factorialhr.es/blog/salario-emocional-millennials/>

**InfoJobs. (2022).** *“Diez empresas que dan salario emocional a sus trabajadores”*. Recuperado de:

<https://orientacion-laboral.infojobs.net/ejemplos-de-empresas-con-salario-emocional>

**UP SPAIN. (2022).** *“La conciliación laboral y familiar en España”*. Recuperado de:

<https://www.up-spain.com/blog/conciliacion-laboral-familiar-espana/#:~:text=La%20conciliaci%C3%B3n%20familiar%20es%20un,en%20sus%20puestos%20de%20trabajo.>

**Flexoh. (28 de abril de 2021).** *“¿Por qué apostar por la conciliación familiar y laboral mejorará los resultados de tu empresa?”*. Recuperado de:

<https://flexoh.com/hrtrendy/conciliacion-motivacion-empleados-exito-empresas/>

**Equipos & Talento. (1 de junio de 2022).** *“La diversidad, igualdad e inclusión, claves para fidelizar el talento”*. Recuperado de:

<https://www.equiposytalento.com/noticias/2022/06/01/la-diversidad-igualdad-e-inclusion-claves-para-fidelizar-el-talento>

**Randstad. (13 de octubre de 2021).** *“¿por qué necesitas promover la diversidad en tu empresa?”*. Recuperado de:

<https://www.randstad.es/tendencias360/por-que-necesitas-promover-la-diversidad-en-tu-empresa/>

**Confederación Sindical de Comisiones Obreras Industria. (15 de abril de 2020).** *“Retribución Flexible Inditex 2020”*. Recuperado de:

<https://ccooinditex.com/retribucion-flexible-inditex-2020/>

**Inditex. (2022).** *“La inspiración, la motivación, el trabajo en equipo, la humildad y la eficiencia mueven a las más de 165.000 personas que forman parte de Inditex”*. Recuperado de:

<https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-empleados>

**Confederación General del Trabajo – Inditex. (2022).** *“Ayudas Sociales Stradivarius-Logística-CGT”*. Recuperado de:

<https://cgtinditex.org/logistica/stradivarius-logistica/ayudas-sociales/>

**Inditex Careers. (2022).** *“Tu carrera con nosotros”*. Recuperado de:

<https://www.inditexcareers.com/portalweb/es/your-career>

**Intalent UDC – Inditex. (2022).** *“Descripción del programa”*. Recuperado de:

<https://www.intalent.udc.gal/descripcion-del-programa/>

**La Información. (21 de abril de 2020).** *“Inditex recompensará a sus empleados más antiguos cuando reabran sus tiendas”*. Recuperado de:

<https://www.lainformacion.com/empresas/inditex-coronavirus-bonus-empleados/6560943/>

**Refinitiv. (2021).** *“Las 100 mejores empresas en diversidad e inclusión del 2021 según Refinitiv”*. Recuperado de:

<https://www.refinitiv.com/es/sustainable-finance/diversity-and-inclusion-top-100>

**Refinitiv. (2021).** *“Las 100 mejores empresas en diversidad e inclusión del 2021 según Refinitiv”*. Recuperado de:

<https://www.refinitiv.com/es/sustainable-finance/diversity-and-inclusion-top-100/2020>

**Financial Times. (18 de noviembre de 2020).** *“Europe’s most inclusive companies — as ranked by employees”*. Recuperado de:

<https://www.ft.com/content/cb8978ea-f901-4842-9957-cca0cb3fe7cc>

**Financial Times. (17 de noviembre de 2021).** *“Employees score Europe’s companies on diversity”*. Recuperado de:

<https://www.ft.com/content/33d5efd6-0f1b-4d0d-b5eb-34aab642ad7e>

**Fundación Diversidad Promovida por Fundación Alares. (2022).** *“Carta de la Diversidad 2022-2024”*. Recuperado de:

<https://fundaciondiversidad.com/que-es-charter-diversidad/>

**Inditex. (2020).** *“Programa for&from”*. Recuperado de:

<https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programa-for-from>

**Bloomberg Gender – Equality Index. (27 de enero de 2021).** *“Índice de Equidad de Género de Bloomberg en 2021”*. Recuperado de:

<https://www.bloomberg.com/latam/blog/mas-divulgacion-en-2021-indice-de-equidad-de-genero-de-bloomberg/>



**Inditex. (2022).** *“Empoderamiento de la mujer”*. Recuperado de:

<https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-proveedores/el-trabajador-en-el-centro/empoderamiento-de-la-mujer>

**Fashion Network. (26 de noviembre de 2021).** *“For&from, el formato menos conocido de Inditex, renueva su tienda en Allariz”*. Recuperado de:

<https://es.fashionnetwork.com/news/For-from-el-formato-menos-conocido-de-inditex-renueva-su-tienda-en-allariz,1356418.html>

**Mercadona. (2022).** *“Condiciones de trabajadoras y trabajadores de Mercadona”*. Recuperado de:

[Condiciones trabajadoras y trabajadores de Mercadona - Mercadona](#)

**Yahoo Finanzas. (2 de mayo de 2021).** *“El increíble convenio de trabajo de Mercadona: excedencias de más de una década y pluses jugosos”*. Recuperado de:

[El increíble convenio de trabajo del Mercadona que enamoró a Harvard \(yahoo.com\)](#)

**Merco Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. (2022).** *“Ranking Merco Talento España”*. Recuperado de:

<https://www.merco.info/es/ranking-merco-talento>

**El Diario. (8 de marzo de 2022).** *“La igualdad en Mercadona tiene nombres y apellidos”*. Recuperado de:

[https://www.eldiario.es/andalucia/edcreativo-andalucia/igualdad-mercadona-nombres-apellidos\\_132\\_8805290.html](https://www.eldiario.es/andalucia/edcreativo-andalucia/igualdad-mercadona-nombres-apellidos_132_8805290.html)

**Diario de Valladolid. (2022).** *“Igualdad de oportunidades y equity retributiva”*. Recuperado de:

<https://diariodevalladolid.opennemas.com/media/diariodevalladolid/files/2022/03/08/mujermercadonava.html>

**Mercadona. (14 de diciembre de 2021).** *“Mercadona y los sindicatos firman un nuevo Plan de Igualdad que refuerza la transparencia en su política retributiva”*.

Recuperado de:

<https://info.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-y-los-sindicatos-firman-un-nuevo-plan-de-igualdad-que-refuerza-la-transparencia-en-su-politica-retributiva/news>

**Mercadona. (29 de abril de 2022).** *“Las medidas para la conciliación en Mercadona”*. Recuperado de:

<https://info.mercadona.es/es/actualidad/las-medidas-para-la-conciliacion-en-mercadona/news#:~:text=La%20compa%C3%B1a%20promueve%20la%20planificaci%C3%B3n,dentro%20del%20entorno%20de%20trabajo.>

## 8. ANEXOS

### Anexo 1: Nuevas variables en el escenario COVID del Índice de Talento Cotec-Ivie



#### Sistemas de salud y Medio Ambiente

- Gasto en salud
- Indicadores de dotación sanitaria
- Inversión en protección medioambiental
- Exposición a la contaminación ambiental
- Energías renovables



#### Importancia de la digitalización

- Capital TIC
- Habilidades y recursos digitales de los docentes
- Formación TIC en empresas
- Uso de TIC en centros docentes
- Habilidades digitales de la población
- Graduados STEM
- Inversión intangible



#### Resiliencia de empresas y factor trabajo

- Vulnerabilidad de las empresas
- Vulnerabilidad de los trabajadores
- Sectores más vulnerables
- Teletrabajo

Fuente: Informe Cotec 2021.

## Anexo 2: Ranking del GTCI (2014-2020)

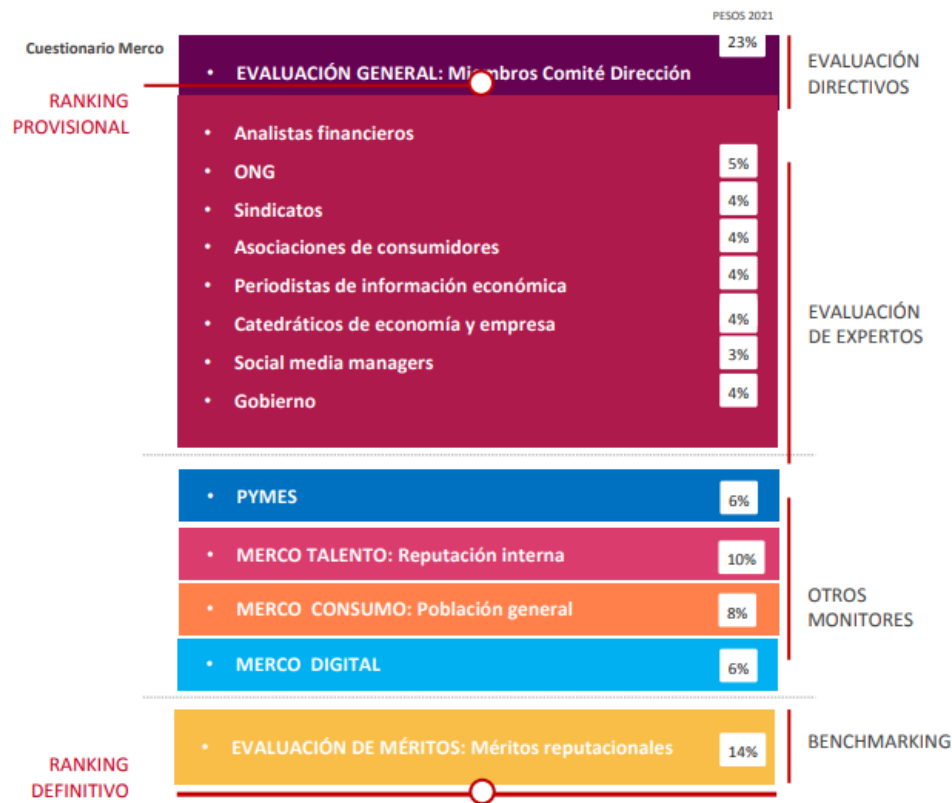
	2014	2016	2017	2018	2019	2020
<b>INDICADOR GLOBAL</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>32</b>
<b>Pilar 1: Facilitar</b>	45	43	43	38	<b>37</b>	<b>32</b>
<b>Pilar 2: Atraer</b>	29	31	41	34	<b>39</b>	<b>45</b>
<b>Pilar 3: Crecer</b>	22	22	23	28	<b>32</b>	<b>29</b>
<b>Pilar 4: Retener</b>	16	29	30	23	<b>25</b>	<b>23</b>
<b>Pilar 5: Capacidades técnicas</b>	50	59	48	45	<b>48</b>	<b>53</b>
<b>Pilar 6: Conocimiento</b>	33	34	32	32	<b>30</b>	<b>34</b>

*Fuente: Informe Cotec 2021.*

### Anexo3: Metodología Merco 2021

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco, comenzó a elaborarse en 1999, con el objetivo de evaluar la reputación corporativa de las empresas que operan en España y constituye una herramienta de referencia tanto desde el punto de vista de la opinión pública como de las propias organizaciones. Tras más de veinte ediciones, Merco Talento se ha convertido en un referente a nivel nacional e internacional, con un importante reconocimiento en el mundo empresarial.

#### Metodología Merco: 7 evaluaciones para llegar a un ranking



#### Cronograma



Fuente: El Proceso de Elaboración de Merco España 2021.

## Anexo 4: Ranking Sectores merco talento España 2020

### DISTRIBUCIÓN MODA

Posición	Empresa
1	INDITEX
2	ADIDAS
3	MANGO
4	NIKE
5	LVMH
6	CHANEL
7	ECOALF
8	MAYORAL
9	ADOLFO DOMINGUEZ
10	TENDAM-GRUPO CORTEFIEL

*Fuente: Ranking Sectores Merco Talento España 2020.*

### DISTRIBUCIÓN GENERALISTA

Posición	Empresa
1	MERCADONA
2	EL CORTE INGLÉS
3	AMAZON
4	CARREFOUR
5	LIDL
6	EROSKI
7	GRUPO AUCHAN
8	DIA

*Fuente: Ranking Sectores Merco Talento España 2020.*

## Anexo 5: Ranking Sectores merco talento España 2021

### DISTRIBUCIÓN MODA

Posición	Empresa
1	INDITEX
2	ADIDAS
3	MANGO
4	NIKE
5	ECOALF
6	LVMH
7	CHANEL
8	BIMBA Y LOLA
9	PATAGONIA
10	DESIGUAL
11	CAMPER

*Fuente: Ranking Sectores Merco Talento España 2021.*

### DISTRIBUCIÓN GENERALISTA

Posición	Empresa
1	MERCADONA
2	EL CORTE INGLÉS
3	AMAZON
4	CARREFOUR
5	EROSKI
6	LIDL

*Fuente: Ranking Sectores Merco Talento España 2021.*

**Anexo 6: Distribución de la plantilla de Inditex por tipo de contrato, género, edad y clasificación profesional**

	2021		2020		2019		2018									
	Indefinido		Temporal		Indefinido		Temporal		Indefinido		Temporal		Indefinido		Temporal	
	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%	Plantilla	%
<b>Distribución por género</b>																
Mujer	100.925	81%	24.235	19%	93.748	87%	14.543	13%	100.968	76%	31.606	24%	96.518	74%	34.607	26%
Hombre	32.904	83%	6.978	17%	31.690	88%	4.135	12%	34.219	78%	9.818	22%	30.655	71%	12.606	29%
<b>TOTAL</b>	<b>133.829</b>	<b>81%</b>	<b>31.213</b>	<b>19%</b>	<b>125.438</b>	<b>87%</b>	<b>18.678</b>	<b>13%</b>	<b>135.187</b>	<b>77%</b>	<b>41.424</b>	<b>23%</b>	<b>127.173</b>	<b>73%</b>	<b>47.213</b>	<b>27%</b>
<b>Distribución por edad</b>																
Menos de 30 años	64.824	71%	26.252	29%	64.716	81%	15.034	19%	70.658	68%	33.387	32%	65.186	63%	38.797	37%
De 30 a 40 años	45.593	92%	4.066	8%	41.677	93%	3.031	7%	44.874	87%	6.711	13%	44.145	86%	7.155	14%
Más de 40 años	23.412	96%	895	4%	19.045	97%	613	3%	19.655	94%	1.326	6%	17.842	93%	1.261	7%
<b>TOTAL</b>	<b>133.829</b>	<b>81%</b>	<b>31.213</b>	<b>19%</b>	<b>125.438</b>	<b>87%</b>	<b>18.678</b>	<b>13%</b>	<b>135.187</b>	<b>77%</b>	<b>41.424</b>	<b>23%</b>	<b>127.173</b>	<b>73%</b>	<b>47.213</b>	<b>27%</b>
<b>Distribución por clasificación profesional <sup>(20)</sup></b>																
Dirección	13.788	97%	2.313	3%	11.451	96%	539	4%	9.268	89%	1.146	11%	7.000	90%	808	10%
Responsable	15.582	96%	4.677	4%	15.596	95%	811	5%	19.209	92%	1.657	8%	18.215	88%	2.614	12%
Especialista	104.459	78%	24.223	22%	98.391	85%	17.328	15%	106.710	73%	38.622	27%	101.958	70%	43.791	30%
<b>TOTAL</b>	<b>133.829</b>	<b>81%</b>	<b>31.213</b>	<b>19%</b>	<b>125.438</b>	<b>87%</b>	<b>18.678</b>	<b>13%</b>	<b>135.187</b>	<b>77%</b>	<b>41.424</b>	<b>23%</b>	<b>127.173</b>	<b>73%</b>	<b>47.213</b>	<b>27%</b>

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021.



## Anexo 7: Indicadores de formación del Grupo Inditex por clasificación profesional

**Dirección:** empleados en posiciones de dirección con responsabilidad sobre grupos de trabajo interdisciplinares, relacionados con las áreas de diseño, fabricación, distribución, logística, tiendas, tecnología, sostenibilidad y resto de servicios generales. Se incluye a los directores de tienda en esta categoría.

**Responsable:** empleados que forman parte de grupos de trabajo interdepartamentales y transversales a las actividades de diseño, logística y tiendas, así como de sostenibilidad, tecnología y resto de servicios generales.

**Especialista:** empleados con impacto por contribución individual, relacionados con una de las actividades del Grupo en las áreas de diseño, fabricación, distribución, logística, tiendas, sostenibilidad, tecnología y resto de servicios generales.

CLASIFICACIÓN PROFESIONAL				
<b>2021</b>				
	Horas Formación	Participantes	Plantilla media	Horas por persona
Dirección	159.783	62.816	11.890	13,4
Responsable	196.199	58.174	15.367	12,8
Especialista	1.986.390	430.890	137.785	14,4
<b>Total</b>	<b>2.342.373</b>	<b>551.880</b>	<b>165.042</b>	<b>14,2</b>
<b>2020</b>				
	Horas Formación	Participantes	Plantilla media	Horas por persona
Dirección	126.121	46.054	12.591	10,0
Responsable	126.282	49.892	16.480	7,7
Especialista	748.448	275.659	115.045	6,5
<b>Total</b>	<b>1.000.851</b>	<b>371.605</b>	<b>144.116</b>	<b>6,9</b>
<b>2019</b>				
	Horas Formación	Participantes	Plantilla media	Horas por persona
Dirección	170.913	26.647	10.473	16,3
Responsable	260.524	39.447	19.779	13,2
Especialista	2.657.853	295.156	146.359	18,2
<b>Total</b>	<b>3.089.290</b>	<b>361.250</b>	<b>176.611</b>	<b>17,5</b>
<b>2018</b>				
	Horas Formación	Participantes	Plantilla media	Horas por persona
Dirección	98.282	9.044	7.601	12,9
Responsable	253.276	19.124	20.350	12,4
Especialista	2.400.265	118.278	146.435	16,4
<b>Total</b>	<b>2.751.823</b>	<b>146.446</b>	<b>174.386</b>	<b>15,8</b>

Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021.

## **Anexo 8: Principales cursos de formación en Diversidad e Inclusión del Grupo Inditex durante el año 2021**

***Diversidad, Inclusión y Pertenencia*** es una formación en formato e-learning para dar a conocer la Política de Diversidad e Inclusión de Inditex e introducir conceptos básicos relacionados con los valores inclusivos de la compañía. Está disponible en distintos idiomas para los diferentes mercados.

***The Right leader @ Inditex is inclusive*** es un taller interactivo desarrollado a nivel internacional, ideado para ayudar a los equipos de dirección a construir entornos de trabajo más inclusivos, con una visión estratégica de la gestión de la diversidad.

***Prevención del acoso y la discriminación*** hace referencia a una serie de programas formativos presenciales y online desarrollados en diferentes países, con el objetivo de fomentar entornos más respetuosos e inclusivos libres de cualquier tipo de discriminación y acoso.

***D&I Matching HR*** es un curso experto destinado a los equipos de RRHH que permite profundizar en las distintas líneas de actuación relacionadas con el área de Diversidad e Inclusión, y que da herramientas para fomentar entornos de trabajo más respetuosos y para entender cómo luchar contra la discriminación desde distintos ángulos.

***Promoting LGTB+ inclusion in the workplace*** es un curso creado en Estados Unidos que promueve la inclusión de personas del colectivo LGTB+ en el entorno laboral.

Se han celebrado múltiples ***talleres, masterclasses y charlas*** a nivel internacional y local, y se han realizado sesiones sobre sesgos inconscientes (*Inclusion 2.0*), para ayudar a combatir los estereotipos, y liderazgo inclusivo (*Sustain yourself*), entre otros temas de diversidad. Además, los *Champions* de Diversidad de los países han podido participar en charlas de expertos con temáticas como combatir la discriminación, fomentar la inclusión, entre otras.

*Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021.*

## Anexo 9: Programas de igualdad de género del Grupo Inditex

### **PROGRAMAS DE SALUD**

- ✓ Formaciones y grupos de trabajo sobre planificación familiar y salud reproductiva, saneamiento e higiene, nutrición y prevención de enfermedades relacionadas, VIH y enfermedades de transmisión sexual.
- ✓ Promover la mejora al acceso de servicios sanitarios de calidad en el interior o en los alrededores de las fábricas.
- ✓ Otorgar una especial protección a las mujeres en periodo de embarazo y de lactancia.
- ✓ Asegurar que las trabajadoras tengan la información que necesitan para tomar decisiones informadas sobre su propia salud.
- ✓ Mejorar la gestión de la fábrica en relación con la salud en el lugar de trabajo.

### **PROGRAMAS DE PROTECCIÓN**

- ✓ Formar a la administración de las fábricas y a los trabajadores para que puedan identificar potenciales signos de violencia contra las mujeres.
- ✓ Impulsar la toma de conciencia de las mujeres sobre su propia situación de discriminación y proporcionarles formaciones en derecho.
- ✓ Promover políticas de tolerancia cero en las fábricas hacia cualquier forma de violencia en el entorno laboral que contemple los abusos verbales y físicos, y prevenir el acoso sexual.
- ✓ Minimizar los riesgos en el entorno de la fábrica para la mujer.

### **PROGRAMAS DE EMPODERAMIENTO**

- ✓ Fomentar que los proveedores cuenten con políticas de género y de diversidad, y las integren en sus sistemas de gestión.
- ✓ Ofrecer formación y sensibilización sobre derechos laborales y sociales para el desarrollo profesional de las trabajadoras.
- ✓ Fortalecer el movimiento asociativo de mujeres a través de la formación, el debate y la reflexión, y promover la búsqueda de alianzas con asociaciones femeninas locales.
- ✓ Organizar programas de aprendizaje entre pares en las fábricas, donde mujeres líderes formen y capaciten al resto de trabajadoras.

*Fuente: Página Web Oficial de Inditex.*

**Anexo 10: Listado de tiendas *for&from* del Grupo Inditex**

<b>AÑO</b>	<b>TIENDAS "FOR&amp;FROM"</b>	<b>CIUDAD</b>
<b>2002</b>	Massimo Dutti	Palafolls, Barcelona
<b>2007</b>	Massimo Dutti	Allariz, Ourense
<b>2008</b>	Bershka	Palafolls, Barcelona
<b>2010</b>	Tempe	Elche, Alicante
<b>2010</b>	Tempe	Allariz, Ourense
<b>2012</b>	Stradivarius	Manresa, Barcelona
<b>2013</b>	Oysho	Palafolls, Barcelona
<b>2014</b>	Massimo Dutti	Llagostera, Girona
<b>2015</b>	Inditex	Culleredo, A Coruña
<b>2016</b>	Massimo Dutti	Igualada, Barcelona
<b>2016</b>	Pull&Bear	Ferrol, A Coruña
<b>2017</b>	Tempe	Leganés
<b>2017</b>	Oysho. Llagostera	Girona
<b>2018</b>	Uterqüe. San Sebastián de los Reyes	Madrid
<b>2019</b>	Tempe. Como	Como, Italia

*Fuente: Página Web Oficial de Inditex.*

**Anexo 11: Permiso de nacimiento, adopción o acogimiento de menores.  
Datos de la plantilla del Grupo Inditex**

<b>BAJAS DE MATERNIDAD Y PATERNIDAD</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Total bajas maternidad y paternidad	2.164	2.204	2.353	2.166
Mujeres	1.640	1.726	1.902	1.770
Hombres	524	478	451	396
Tasa de regreso al trabajo	99%	100%	99%	99%
Mujeres	99%	100%	100%	100%
Hombres	99%	99%	95%	99%
Personas que siguen trabajando 1 año más tarde de haber regresado de su permiso	1.927	2.287	2.034	2.240
Mujeres	1.459	1.842	1.640	1.881
Hombres	468	445	394	359
Tasa de retención global	87%	97%	94%	86%
Mujeres	85%	97%	93%	90%
Hombres	98%	99%	97%	87%

*Fuente: Memoria Anual de Inditex 2021.*

## Anexo 12: Política retributiva de Mercadona en España y Portugal

**Tabla de salarios personal base de Mercadona en 12 mensualidades**

### España

Antigüedad	-de 1 año	2 años	3 años	+ de 4 años
Bruto/mes	*1.425 €	1.565 €	1.738 €	*1.929 €
Neto/mes	1.242 €	1.313 €	1.436 €	1.572 €

En vigor 01/01/2022.  
Incremento del IPC del 6,5 %

≈ 27 % ↑ al Salario Mínimo Interprofesional

≈ 71 % ↑ al Salario Mínimo Interprofesional

\* El salario mínimo de Mercadona en España es aproximadamente un 27 % superior al Salario Mínimo Interprofesional (1.126 € bruto/mes), siendo en el último tramo, más de 4 años, un 71 % más (pagas extra incluidas).

En ambos países, al sueldo bruto anual hay que añadir la prima por objetivos, que desde el primer año de antigüedad y hasta alcanzar el tramo 5 es de una mensualidad, siendo dos mensualidades a partir del segundo año como tramo 5.

Fuente: Página Web Oficial de Mercadona.

### Portugal

Antigüedad	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3	Tramo 4	Tramo 5
Bruto/mes	*932 €	1.034 €	1.148 €	1.274 €	*1.414 €
Neto/mes	783 €	846 €	924 €	990 €	1.085 €

En vigor 01/01/2022.  
Incremento del IPC del 2,7 %

≈ 13 % ↑ al Salario Mínimo Nacional

≈ 72 % ↑ al Salario Mínimo Nacional

\* El salario mínimo de Mercadona en Portugal es aproximadamente un 13 % superior al Salario Mínimo Nacional (823 € bruto/mes), siendo en el último tramo un 72 % más (pagas extra incluidas).

Fuente: Página Web Oficial de Mercadona.