



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

**Análisis estratégico y Gestión de Recursos Humanos
en Mercadona**

Autor:

Jorge Juan Gaudó Mayoral

Director:

D. Alejandro Hernández Trasobares

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de Zaragoza

Año 2019/2020

ÍNDICE

RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. MERCADONA S.A	4
2.1 Orígenes e Historia	4
2.2. Situación Actual.....	6
2.3. Organigrama (Jerarquía y política de la empresa)	8
2.4. Principales datos económicos	10
2.4.1. Análisis de ventas y beneficios y Principales partidas contables	10
2.4. Principales proveedores y entidades colaboradoras.....	11
2.6. Medioambiente y sostenibilidad	13
3. LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MERCADONA	13
3.1. La Gestión estratégica de los Recursos Humanos	13
3.2. Análisis DAFO	16
3.3 Marco Teórico.....	21
3.3.1 Tipos de modelos.....	21
3.3.2 Tipos de estrategias	23
3.4. Análisis y descripción de los Puestos de Trabajo	28
3.4.1 Clasificación profesional.....	29
3.5. Valoración de los puestos de Trabajo	30
3.6. Selección, reclutamiento y promoción del personal	30
3.6.1. Proceso de selección en la cadena de Mercadona.....	31
3.6.2. Creación de empleo estable y plan de formación de empleados.....	32
3.6.3. Oportunidad de Promoción Interna	35
3.7. Convenio colectivo y Plan de Igualdad 2019-2023	35
3.8. Evaluación del desempeño.....	38

3.9. Retribución del personal y Estructura salarial 39

4. CONCLUSIONES..... 41

ANEXOS 49

ANEXO 1 EVALUACION TRABAJADOR MERCADONA 49

ANEXO 2 LA HISTORIA DE MARLENE..... 51

ANEXO 3 TABLAS SALARIALES MERCADONA (AÑO 2020) 52

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-Gráfico : Accionariado de empresa (Año 2019)	9
Ilustración 2-Principales cifras en 2019	10
Ilustración 3-Modelo de Calidad Total.....	28
Ilustración 4-Planes de Formación:	34

Parafraseando a Konosuke Matsushita, destaco la frase en la que manifiesta que la esencia de la gestión, para nosotros, se ubica en la extracción de ideas y de la creatividad de los ejecutivos que consiguen ponerla en práctica a través de los trabajadores. La esencia, además, consiste en poder mover los recursos de la mente de cada persona a los mismos trabajadores.

Konosuke Matsushita

RESUMEN

Mercadona es una compañía alimentaria española que está en continuo cambio y que tiene como objetivo satisfacer al cliente, proporcionándole productos de alimentación, limpieza de hogar, higiene personal y cuidado de mascotas. Mercadona es la empresa de referencia dentro del sector de supermercados en España, motivo por el cual se ha decidido analizar sus orígenes y sus estrategias de Recursos Humanos, intentando llegar a conocer qué elementos la hacen una compañía exitosa. Para ello se hace un análisis de la historia de la cadena y de cómo se encuentra en la actualidad la compañía.

El objetivo principal del trabajo es analizar las políticas y estrategias de gestión de Recursos Humanos de Mercadona, siendo necesario para ello también analizar en profundidad la organización de la empresa.

En el presente trabajo, tras establecer una base teórica, se presenta información sobre las relaciones existente entre empresa y el proveedor. También se ha llevado a cabo una exploración sobre la estructura organizativa de la compañía y el modelo de Calidad Total empleado en Mercadona. Por último, se va a estudiar el actual convenio colectivo que regula las relaciones laborales, medios de promoción y los derechos y obligaciones de los trabajadores que forman la plantilla.

Además, se realizará un análisis PESTEL y DAFO, sobre la compañía objeto de estudio.

Palabras claves: *Mercadona, organización, Recursos Humanos, análisis, estrategia.*

1. INTRODUCCIÓN

De modo general, las empresas capitalistas tienen como objetivo principal la obtención del máximo beneficio. Dentro de éstas, se puede destacar la cadena de supermercados Mercadona, claro ejemplo de organización con un crecimiento gradual y constante, la cual ha llegado a convertirse en el líder de la distribución en España.

Mercadona posee un modelo de negocio donde los recursos humanos juegan un papel fundamental, siendo conocida por ofrecer puestos de trabajos estables y de calidad. Su plantilla está formada por 90.000 personas a día 20 de abril del 2020. Mercadona es una compañía de distribución comercial con capital en España que tiene como objetivo “*satisfacer las necesidades del Jefe*”, es decir que los clientes que vayan a sus establecimientos compren productos de alimentación, higiene personal, limpieza del hogar, comida para sus animales. Actualmente Mercadona está compuesta por 1.636 supermercados, que están presentes en 17 comunidades autónomas.

El objetivo del presente proyecto es doble. En primer lugar, realizar un análisis estratégico de la empresa Mercadona que explique el éxito de la misma; y, en segundo lugar, profundizar y analizar el proceso de gestión del personal, y más concretamente las estrategias de gestión de recursos humanos.

Como este estudio se centra concretamente en la empresa de Mercadona, hay que analizar cómo se gestiona el área de Recursos Humanos y cómo actúa este departamento en la gestión del personal de la empresa. En este caso, la empresa ha decidido realizar un desarrollo de forma estratégica. La estrategia que ha seguido es la de realizar un crecimiento interno; ya que ha invertido en su propia estructura, es decir, la empresa a la hora de repartir partidas de inversión, invierte en sí misma para tener una mejor organización, y así consigue evitar tener que contratar agentes externos para que lleve a cabo una mejora de su organización interna.

Habría que señalar que la empresa lleva a cabo tres desarrollos distintos: desarrollo interno (mencionado en el párrafo anterior), desarrollo externo (fusiones y adquisiciones) y desarrollo mixto (cooperación o alianzas estratégicas).

Mercadona destaca por sacar el máximo rendimiento de su plantilla, mediante el aprovechamiento de sus aptitudes creativas y de su capacidad de resolución de problemas, apostando siempre por la captación y retención de talento. La reputación de Mercadona se refleja en sus memorias, y es percibida por el público en el conjunto de actividades que ésta desarrolla (Tomás, 2018).

El nivel de vida y de productividad que se dan en la actualidad ha de equipararse y para ello, la productividad ha de incrementarse, de lo contrario bajaría el nivel de vida. Así lo manifiesta Roig¹ (2013), quien además, señala que en Mercadona prefieren aumentar el nivel de vida de forma equitativa con la productividad como seña de su esfuerzo y trabajo. Según Mira (2013) en su libro sobre Juan Roig, “El Emprendedor visionario”, argumenta que la cultura del esfuerzo y dar prioridad a ello hace que los beneficios a recibir puedan aumentarse.

Por todo lo anterior, se justifica la realización del presente proyecto profundizando en el estudio de esta compañía. El presente TFG se divide en dos partes claramente diferenciadas: por un lado, se analiza la historia de la cadena y los factores de su éxito, por otro el proceso de la dirección y gestión (estratégica) de Recursos Humanos. A continuación, se indica la estructura más detallada del trabajo.

En primer lugar, se analiza la historia desde su fundación hasta la actualidad. Para ello se destacan los hechos más relevantes, se muestran sus objetivos económicos y por último se analizan a sus proveedores y su programa de medio ambiente.

En segundo lugar, se analiza el proceso de dirección y gestión de recursos humanos de Mercadona, realizando un análisis DAFO, y presentando las estrategias globales de la empresa y de Recursos Humanos.

En tercer lugar, se analizan los distintos tipos de puestos de trabajo que hay en Mercadona y se presenta el modelo: Calidad Total. Este modelo incluye a todos los agentes vinculados con la compañía: el cliente, el trabajador, proveedor, sociedad y capital.

En cuarto lugar, se presenta cómo se lleva a cabo los procesos de reclutamiento, selección y formación de los empleados, aspectos muy interesantes ya que la compañía presume de

¹ Juan Roig, es el director ejecutivo de Mercadona.

ellos, apuntando que todos los empleados tienen la oportunidad de promocionar en dicha empresa.

Se podrá ver cómo se realiza la selección del personal laboral, así como las distintas pruebas de selección que deben superar los candidatos para poder optar a un puesto de trabajo y acabar formando parte de la plantilla de la empresa. La política de la empresa, les permite a los trabajadores que forman parte de ésta, la posibilidad de optar a otros puestos de trabajo, incluso ascender, es decir, la posibilidad de cambio de puesto de trabajo tanto de forma horizontal como vertical. El cambio se puede realizar mediante los estudios del trabajador o por la valía en el trabajo realizado. La empresa invierte en la formación de sus empleados, que es un modo de asegurarse de que los trabajadores estén capacitados para el correcto desarrollo de su actividad y así llegar a los objetivos fijados por la directiva de la compañía. La empresa a través del Convenio Colectivo firmado en 2019, detalla los requisitos y las formas de cambio de puesto de trabajo o ascenso; dicho Convenio Colectivo tendrá una duración de 4 años.

Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio efectuado, destacando los aspectos más importantes del mismo e indicando los aspectos de mejorar existente.

2. MERCADONA S.A

2.1 Orígenes e Historia

Mercadona es una empresa de supermercados de capital 100% español y familiar. El origen del nombre está en la fusión de dos palabras valencianas; Mercat de Dona, que significa “*Mercado de la mujer*”. Para un mayor conocimiento de la empresa, a continuación, se van a presentar los principales hitos de la historia de Mercadona (Caparros, 2020):

- En **1977** se inicia la actividad de Mercadona que tiene como objetivo esencial transformar las entonces carnicerías del negocio familiar, del matrimonio Fco. Roig Ballester (1912-2003) y Trinidad Alfonso Mocholi (1911-2006), en tiendas de ultramarinos (Cátedra de empresas familiar, 2019)
- En **1981** Juan Roig asume la dirección. Este es el actual presidente y cuenta con su esposa Hortensia Herrero y sus hermanos, que hacen de la empresa un negocio independiente y abren sus primeras 8 tiendas.

- En **1988** se inaugura el bloque logístico de Riba- Roja de Turia (Valencia), el primero de España en estar totalmente automatizado.
- En **1989** Mercadona entra en el mercado madrileño. Posteriormente la compañía apostará por el crecimiento orgánico (por promoción interna los trabajadores son los encargados de implantar el modelo de negocio), y la estrategia de la mancha de aceite para su expansión por toda España. La estrategia de la empresa pasa por adquirir locales en propiedad, tejer en su entorno comercio de proximidad, de acuerdo con las palabras de Juan Roig las claves del éxito son “hacernos del lugar al que vamos”, aprende de las costumbres locales, contrata a trabajadores naturales de las ciudades, entabla vías de cooperación con la sociedad y las administraciones junto a las que opera (Caparrós, 2014).
- En **1992** Mercadona posee 10.000 trabajadores y 150 tiendas.
- En **1993** se implanta la estrategia basada en los precios competentes inspirado en una cadena americana (Walmart) (referencias sacadas del libro de Juan Roig) que posteriormente se conocerá como Modelo de Calidad Total.
- En **1996** nace su marca blanca: Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, entre otras y donde consiguen firmar un convenio de creación de empresa y contratación de trabajadores.
- En **1999** todos los empleados pasan a ser contratados fijos. Esta política laboral arranca en 1995 y termina en 1999, en ese momento son 16.825 trabajadores.
- En **2000** se celebra la primera reunión de interproveedores, lo cual beneficiara a todas las tiendas. A través del “Portal Trinidad”, que es un canal de comunicación entre Mercadona y sus interproveedores especializados en productos y no en categorías, que elaboran productos de marcas propias para Mercadona.
- En **2003** Mercadona es la primera empresa de España en realizar una auditoría ética, y lanza línea cosmética de perfume Hortensia Herrero.
- En **2004**, la dirección de Mercadona decide que los supermercados permanecerán cerrados los domingos, lo cual no deja de ser mejoras en la conciliación familiar.
- En **2008** Mercadona adopta un Modelo de Calidad Total que junto con la política de Siempre Precios Bajos SPB, son los dos pilares que sustentan la filosofía de la empresa. Con la crisis optimizan más la producción. Como ejemplo, las botellas de vino (envases) eran de varios tamaños y los unifican en un tamaño estándar, esta

mejora les supone un ahorro de transporte en el almacenamiento. Hecho consultado en el siguiente vídeo, (Atresmedia Corporación de Medios de Comunicación, S.A, 2017).

- En **2010** se genera un proyecto modelo de gestión de recursos humanos basado en el liderazgo y la cultura del esfuerzo. Este modelo dará las claves para ser una empresa de alto rendimiento y productividad.
- En el año **2013**, Mercadona se reinventa para formar a sus trabajadores como “tenderos” (informadores porque dan a conocer el producto y formadores porque aconsejan cómo utilizarlos) y abre nuevas secciones de productos frescos. Se inician el desarrollo de la cadena agroalimentaria sostenible.
- En **2016** Mercadona inicia su proyecto de internacionalización con la entrada en Portugal
- En **2017** se desarrolla la estrategia “Frescos Global” y se inicia la de transformación digital. Antes de saltar al extranjero abre supermercados en Ceuta y Melilla.
- En **2018** se comienza con la apertura del nuevo servicio de venta online (donde centraliza la preparación y distribución de los pedidos online) y 11 supermercados con la nueva sección de “Listo para comer” (en este servicio procesan los alimentos una vez cocinados para llevar).

2.2. Situación Actual

Mercadona hoy es la empresa líder en distribución alimentaria en España según la EAE Business School (2013). Según la memoria anual de 2018, Mercadona dispone de 1.636 supermercados (400 supermercados con el nuevo modelo de tienda eficiente y 215 reformas). Unos 85.800 trabajadores con empleo indefinido, de estos trabajadores 85.500 son empleados de centros localizados en España y 300 en sus centros de Portugal. Por otro lado, 5.3 millones de familias deciden hacer sus compras en estos establecimientos, y esto supone el 15.3% de la cuota de mercado en relación de superficie total y venta de distribución del país.

Mercadona cumple con las normativas de calidad, aparte realiza innovaciones, buscando empresas innovadoras para impulsar el cambio sostenible de la cadena alimentaria. En los últimos años la empresa ha implementado 300 novedades en el surtido y 75 mejoras de producto.

Mercadona prioriza el establecimiento de relaciones cercanas con los vecinos próximos a sus establecimientos, garantizando que la actividad empresarial no perturbe su vida, esto significa no tener ruidos, no tener problemas de parking, no invadir vía pública, y no crear malos olores. Además, esta compañía realiza donaciones de alimentos a más de un centenar de comedores sociales, más de 50 bancos de alimentos, 170 comedores sociales, a 60 bancos de alimentos a los que ha donado 8.300 toneladas de alimentos, y más de una treintena de Fundaciones y Centros Ocupacionales.

La principal base para tomar las decisiones en Mercadona es lograr la satisfacción en sus clientes. A partir de ello, existen una serie de objetivos y estrategias que apoyan la cultura de participación entre los cinco componentes establecidos en el modelo de calidad total, los cuales se encargan de generar un crecimiento innovador que sustente la empresa.

El modelo de calidad total quiere conseguir la satisfacción en cada uno de los cinco componentes con los que cuenta:

- El **jefe**: nuestro objetivo es satisfacer totalmente a los clientes.
- El **trabajador**: se encarga de satisfacer al jefe.
- El **proveedor**: que son la vértebra, en lo que respecta a alimentación, de Mercadona.
- La **sociedad**: que contribuye a un desarrollo económico de la empresa al demandar y adquirir sus productos.
- El **capital**: Como principal objetivo y remuneración al trabajo bien hecho.

En cuanto a la situación actual de Recursos Humanos, Mercadona destina importantes esfuerzos a la Gestión de Recursos Humanos. Esta gestión fomenta valores esenciales, como es la creación de puestos de trabajo de calidad, el desarrollo personal y profesional, la estabilidad, la formación, el liderazgo, el respeto, la equidad y la auto exigencia de los trabajadores.

Con respecto al sueldo de los trabajadores de la empresa, ~~se puede indicar que~~ el sueldo base en el inicio de la relación contractual es de 1.328€ brutos al mes. Aparte, la compañía reparte entre la plantilla un total de 325 millones de euros bajo la figura legal de prima variable.

2.3. Organigrama (Jerarquía y política de la empresa)

El organigrama es un elemento que sirve para representar las relaciones formales en la empresa. Éste describe las distintas organizaciones, las formas de agruparse en unidades y las relaciones de autoridad formal. A continuación, se puede ver la organización que tiene la cadena de supermercados Mercadona.

En primer lugar, se presenta el consejo de la administración de la empresa Mercadona S.A., el cual se encarga de organizar y poder representar la empresa. Los miembros del mismo son según Mercadona (2020):

- Presidente: Juan Roig Alfonso
- Vicepresidenta: Hortensia M^a Herrero Chacón
- Secretaria de Consejo: Carolina Roig Herrero
- Vocales: Hortensia Roig Herrero
- Amparo Roig Herrero

En segundo lugar, el comité de dirección se compone por un total de 13 hombres y 2 mujeres que abogan por el funcionamiento adecuado y el cumplimiento de la normativa interna, así como de las políticas establecidas. Estas personas son:

- Presidente: Juan Roig
- Director General de Tiendas y Prescripción Perecederos: José Jordá
- Director General de compras Derivados del Petróleo: David Cid
- Director General de Logística: Oriol Montanya
- Director General Financiero y Fiscal: Ramón Bosch
- Director General de Relaciones Externas y Mecenazgo: Juan Antonio Germán
- Director General de Obras y Expansión: Rosa Aguado
- Director General de Informática: Aleix Juan
- Director General en formación: Patricia Cortizas
- Director General de Prescripción Secos: Francisco Espert
- Director General Compras Carne, Mar, Fruta y Verdura: Rafael Berrocal
- Director General Compras de Transformados del Campo: Carlos Pérez
- Director General de Compras Lácteos, vino y Cerveza: José Miguel Fernández

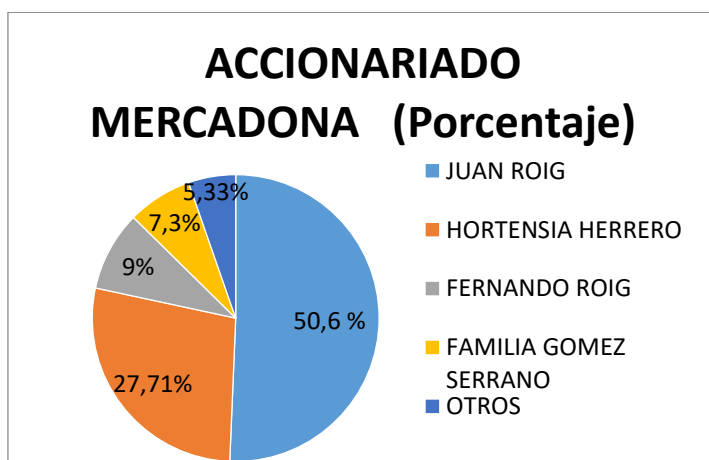
- Director General de Jurídico, Organización y Marina de Empresas: Héctor Hernández
- Director General Recursos Humanos: Daniel Blasco

En tercer lugar, se presenta la comisión de auditoría, compuesta por el consejo de administración y cuyo rol principal es la supervisión del tema económico y del análisis de riesgos y gestión de los mismos, a nivel financiero. Estas personas son las siguientes:

- Presidente: Rafael Gómez Gómez
- Vicepresidenta: Hortensia M^o Herrero Chacón
- Secretaria: Carolina Roig Herrero
- Vocales:
 - Juana Roig Herrero
 - Hortensia Roig Herrero
 - Amparo Roig Herrero
 - Juana Roig Herrero
 - Rafael Gómez Gómez
 - Fernando Roig Alfonso

En el Grafico 1 se presenta el accionariado de la empresa Mercadona. El principal accionista de Mercadona, es Juan Roig con un 50,66%. A continuación, los principales accionistas son Hortensia Herrero con un 27,71%, Fernando Roig con un 9%, la Familia Gómez Serrano con un 7,3% y otros accionistas minoritarios con un 5,33% (Reche, 2019).

Ilustración 1-Gráfico : Accionariado de empresa (Año 2019)



Fuente: Economiadigital.es (2019)

2.4. Principales datos económicos

En el año 2019 Mercadona facturó un 5% más que el año anterior, pasando de 24.305 millones de euros a 25.500 millones de euros. Según se puede observar en su página web con datos actualizados al 20/04/2020, la plantilla de Mercadona está formada por 90.000 personas, 5.000 personas más que en 2018 (MERCADONA S.A, 2020).

Según se puede observar en la página web de PWC (PWC.es) (2019) *“El impacto directo correspondería con el nivel de producción así como con el trabajo que genera cada uno de los sectores. Asimismo, se puede señalar que Mercadona cuenta con casi cien mil empleados”*. Por otro lado, a nivel indirecto, la empresa beneficia a la creación de empleo pues son varias las inversiones que se hacen para que no haya escasez de bienes y servicios en su actividad. Aquí se puede ver reflejados los trabajadores que trabajan para la cadena, pero no están dentro de ella, es decir, los proveedores u otras entidades. Los proveedores incrementan su venta para garantizar la demanda de Mercadona.

2.4.1. Análisis de ventas y beneficios y Principales partidas contables

A continuación se exponen las principales cifras de 2019: (MERCADONA S.A, 2019)².

Ilustración 2-Principales cifras en 2019

PRINCIPALES CIFRAS EN 2019	
(millones de euros y de <i>kl</i> litros)	
Unidades de venta kilos-litros	12.050
Facturación	25.500
Resultado de explotación	700
Resultado antes de impuestos	764
Resultado después de impuestos	623

Fuente: *Mercadona S.A (Memoria anual 2019)*

² La unidad de medida es el Kilo-litro, que es medida de volumen, de símbolo *kl*, que es igual a 1 000 litros.

En la Ilustración 2 se observa que se han vendido 12.050 millones de kilolitros. Mercadona llega en 2019 a alcanzar una facturación de más de 25 mil millones de euros. Además se muestran las principales cifras del año 2019: unidades de venta kilos-litros, la facturación, resultados de explotación, resultados antes de impuestos y después de ellos.

Comparando los datos de 2018 se puede ver que en el ese año la unidad de venta kilo litros fue de 11.848, en cambio en el año 2019 es de 12.050. Respecto a la facturación habría aumentado 1.195 más que el año pasado, por lo tanto, la empresa cada vez factura más, por ello se entiende que crece cada año.

Los resultados de explotación en el año 2018 fueron de 767, en cambio en el 2019 de 700. Los resultados de impuestos del año anterior fueron de 760 y en el 2019 de 764, 4 más en este año. Por último, el resultado después de los impuestos en el año 2018 fue de 593 y en el año 2019 de 623.

El EBITDA (Resultado de Explotación y amortizaciones) al cierre del ejercicio 2019 asciende a 1.260 millones de euros. Las inversiones en el año 2019 ascienden a 2.200 millones de euros, siendo financiados en su totalidad por la empresa Mercadona. Este dinero se ha utilizado para aplicar su nuevo modelo de “tiendas ocho” que consiste en un servicio de “Listos para comer” (comida para llevar) y la expansión de sus tiendas en Portugal. Respecto a los recursos propios ascienden a 6076 millones de euros.

2.4. Principales proveedores y entidades colaboradoras

Mercadona tiene proveedores tanto de productos, como de materias primas, servicios, y materiales. Según el diario Expansión (Brines, 2019) la cadena de supermercados Mercadona tras abandonar el modelo de trabajo que implanto hace 22 años, en 1998 crea la figura de interproveedor (empresas suministradoras con el mayor grado de colaboración con Mercadona)

Mercadona realiza la toma de decisiones con un grupo de expertos, a los cuales se les exige una total transparencia, continuas auditorias, libros abiertos. Este grupo es el que analiza los proveedores que más le conviene a la compañía, aprueban o deniegan futuras inversiones. Una de las técnicas usadas por Mercadona para la contratación de un proveedor es la siguiente; un proveedor totaler o proveedor especialista es el que, junto con la empresa

Mercadona (2019), desarrolla un producto motivador y adecuado, junto con la cooperación de clientes seleccionados, para garantizar una serie de aspectos que el cliente demanda como son la seguridad, la calidad, el servicio y el precio de adquisición de los productos. Todo ello puede conseguirse siempre que se den y mantengan los niveles que el cliente demanda, se asegura que el beneficio para el cliente sea mayor. Y con esta fórmula es como Mercadona ha establecido una serie de marcas propias como son “Hacendado”, “Deliplus”, “Bosque verde”, “Compy” entre otros.

Tras esto, se está en disposición de señalar que para ser interproveedor en la empresa hay que superar varias fases:

- Duración de 6 meses.
- Se involucra a todos los implicados en los procesos y se realizan auditorias, plasmando puntos de mejora.
- Libertad total de información entre Mercadona y el interproveedor.

Mercadona (2019) apuesta por 8.000 productos, los cuales intentan satisfacer las necesidades del cliente, consiguiendo con ellos que compren en sus supermercados. Para ello, trabajan con 1.400 Proveedores Totaler con quienes colaboran para encontrar el mejor producto para sus clientes, esta colaboración se consigue debido a la constante comunicación y análisis que realiza Mercadona proveedor acerca de sus productos, para conseguir en ellos una mejora.

Por otro lado, en el modelo Totaler, se establecen una serie de principios básicos que se deben cumplir como son:

- Establecer una relación que no sea a corto plazo.
- Crear un producto innovador y llamativo.
- Los productos de marca propia han de cumplir con la seguridad, calidad servicio y precio al igual que los demás de otras marcas.
- Este producto, si obtiene beneficio contará con un suministro indefinido.
- Para dar este suministro, la elaboración será sostenida y responsable en todo momento.

2.6. Medioambiente y sostenibilidad

Mercadona también se preocupa por el medioambiente y la sostenibilidad. La compañía, se impone el objetivo de intentar reducir el impacto ambiental de su actividad en el planeta, y para conseguir dicho objetivo la empresa ha invertido 43,7 millones de euros en protección del medio ambiente en el año 2020.

Además, Mercadona ha fomentado el uso de energías renovables en sus tiendas y en sus bloques logísticos. Para ello ha utilizado la iluminación LED y la recuperación y reaprovechamiento del calor residual. Además de introducir mejoras en el aislamiento. El consumo energético en el año 2018 fue de 7.830.976 GJ y en el año 2019 de 7.847.064 GJ³.

Según la Memoria Anual de 2019 *“La compañía ha contratado el servicio de transporte de mercancías de 75 camiones propulsados a gas natural licuado (GNC) y ha realizado las primeras pruebas de furgonetas 100% eléctricas para el reparto a domicilio”* aumentando el número de vehículos sostenibles con respecto al año 2018 (54 camiones propulsados a gas).

3. LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MERCADONA

3.1. La Gestión estratégica de los Recursos Humanos

El departamento de RRHH de una empresa debe seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita, proporcionar a los trabajadores los medios para ejercer su trabajo, y darles información del contenido de sus tareas o funciones.

Además de todo ello, también tiene que contribuir de manera específica al beneficio global de la compañía, la evolución del sector, los logros obtenidos por la compañía, las funciones de sus compañeros, los canales de comunicación interna, y sus posibilidades de mejora o promoción y los logros personales en su trabajo concreto, al mismo tiempo que trabaja, la empresa consiga sus objetivos.

La dirección del personal se encarga de una serie de funciones que son: la programación, organización, dirección y control de las funciones operativas encaminadas a conseguir desarrollar la forma y utilizar el equipo humano del trabajo. Esta acción debe de respetar los

³ Consumo energético total (electricidad + gas) en GJ. GJ es la abreviatura de Giga Julio que equivale a mil millones de Julios. Según viene recogido en la RAE *“un julio es una unidad de trabajo del sistema internacional, que equivale al trabajo producido por una fuerza de 1 newton cuyo unto de aplicación se desplaza un metro en la dirección de la fuerza”* Consumo energético total (electricidad + gas) en GJ

objetivos y finalidades propias de la empresa, los trabajadores y la comunidad a la que pertenece (Cardenal Cisneros, 2019).

Ahora se detallarán las funciones de una forma más extensa del departamento de Recursos Humanos que es el que se ocupa de las funciones enumeradas en el párrafo anterior. Estas funciones están basadas en autores como Delgado Gonzalez & Ventura Ena, (2008) y se pueden diferenciar en relacionadas con la gestión de personal y con la administración del personal:

Relacionadas con la gestión de personal:

1. Planificación de plantillas: cada empresa debe de tener una planificación de la plantilla. La planificación tendrá como objetivo el diseño de funciones para que los trabajadores de la plantilla realicen para llegar a unos objetivos concretos. Para ello se debe de analizar las necesidades de personal de la empresa, el coste y el plazo en que se va a necesitar dicho personal.
2. Descripción del puesto de trabajo: se detallan las funciones de cada puesto de trabajo, es decir, cuáles son las tareas y actividades a desarrollar en cada uno de los puestos de trabajo.
3. Reclutamiento y selección de personal: una vez que el empleado tiene unas funciones fijadas, se pasa a la fase de reclutamiento. Este proceso consistirá en informar sobre la oferta de trabajar para conseguir un número de candidatos que puedan formar parte de la selección. Después de esto, se deberá de hacer una preselección de los candidatos para saber qué candidatos van a formar parte de la selección. El proceso de selección tiene la finalidad de elegir a la persona más adecuada para el puesto de trabajo.
4. Acogida de nuevos trabajadores: toda empresa tiene que tener un plan de acogida para los nuevos trabajadores de la empresa.
5. Valoración del puesto de trabajo: a partir de los puestos de trabajo se determina la importancia de cada uno de ellos, estableciendo jerarquías entre ellos y niveles de responsabilidad, toma de decisiones, y esfuerzo.
6. Evaluación del desempeño: es un proceso en el que los objetivos de la empresa se transmiten y materializan en un plan de acción que tiene un seguimiento continuo y sistemático para asegurar el buen desempeño de las personas, sirviendo con guía en el desarrollo profesional de cada una de las personas.

7. Formación y desarrollo: la formación y desarrollo en una empresa tiene como finalidad el perfeccionamiento de tareas, capacidades, aptitudes y competencias del trabajador para que sea más válido en su tarea.
8. Relaciones laborales: la empresa tiene que cumplir la normativa legal y los convenios colectivos.
9. Prevención de riesgos laborales: las empresas deben de cumplir la normativa existente en material de seguridad y salud laboral. La empresa tiene unas obligaciones por que deben de realizar una serie de actividades destinadas a la prevención de riesgos laborales.

Relaciones con la administración de personal:

1. Elaboración de nóminas: una nómina es un documento con el que se justifica el abono del sueldo del trabajador. Se elaboran de forma mensual y aparecen aspectos como las percepciones salariales (salario base, complementos salariales, horas extraordinarias, gratificaciones extraordinarias), y las percepciones no salariales (indemnizaciones o suplidos, prestaciones), y deducciones.
2. Tramites de Seguridad Social y Hacienda: la empresa tiene unas obligaciones en relación al sistema de Seguridad Social:
 - Afiliación y altas de los nuevos trabajadores en el sistema de la seguridad social.
 - Cotización al sistema de la seguridad social.
3. Control de absentismo: el retraso o las faltas al trabajador pueden ser motivo de sanción. En función del convenio colectivo de la empresa, se establece el sistema de infracciones y sanciones que puede tener el trabajador y que puede llevarle al despido.
4. Trámites relacionados con infracciones y sanciones: en el convenio colectivo de la empresa se establecen el sistema de infracciones y sanciones. En el caso de existir una falta por parte del trabajador, la empresa procede a calificarla como leve, grave o muy grave.
5. Tramites de contratación: uno de los ejemplos claros es el cumplimentar el contrato de los trabajadores.

6. Trámites relacionados con la finalización de la relación laboral: puede darse por varios motivos: por tener un contrato por tiempo determinado, dimisión del trabajador y despido. En este caso, la empresa tendría que dar de baja al trabajador en la Seguridad Social.
7. Información: el departamento de personal se encarga de facilitar información al trabajador. La información suele ser administrativa o relacionada con el ámbito de gestión personal.

A continuación, se comparan varios modelos de Recursos Humanos utilizados en empresa y que tienen algo común con el modelo de Calidad Total de Mercadona.

3.2. Análisis DAFO

En este apartado del estudio, se va a realizar un análisis DAFO de la compañía, pero para que el apartado quede más completo se va a añadir un análisis PESTEL, para que se pueda entender todo.

Análisis PESTEL:

Político, si se analiza el estado político actual de nuestro país, y se retrocede un poco hay que tener en cuenta que se tiene un Gobierno en coalición donde gobierna la izquierda. Este planteamiento no afecta a la empresa objeto de estudio puesto que los presupuestos Generales, siguen siendo los aprobados por el Partido Popular. Cabe reseñar que sí que hay que tener presente que pronto se aprobarán nuevos presupuestos que puede implicar un cambio de impuestos que tendrá que tener la empresa presente.

Económico, hay que hacer ver en este apartado que nuestro país se encuentra en una situación económica complicada desde 2008. Y ahora se ha agravado más con la crisis ocasionada por el Virus Covid-19. Esto provoca que las personas pierdan poder adquisitivo y la empresa objeto de estudio vea reducido el número de ventas.

Socio-cultural, es este momento las personas hacen más vida en casa debido a los confinamientos implantados por los diferentes gobiernos (ya sea estatal o autonómico), provocando a su vez que el consumo en el hogar sea más grande que en estas fechas en años anteriores.

Tecnológicos, la tecnología evoluciona a pasos agigantados, proporcionando a la empresa objeto de estudio una forma muy atractiva de llegar a los hogares de sus clientes sin tener ellos que desplazarse hasta donde se encuentran los centros de la empresa. Es sin lugar a dudas una gran ventaja.

Legales, en estos momentos no hay ninguna nueva medida legal que afecte a la compañía, pero sí que es una variante que debe tenerse en cuenta.

Tras realizar el análisis cabe destacar que Mercadona día a día está intentando mejorar, para ser más competitivo respecto a la competencia y por supuesto para ganar más clientes a la vez que fidelizar a los que ya tiene. La compañía ha asegurado que invertirá 8500 millones de euros hasta 2023 en la renovación integral y transformación digital de la cadena. Se centrará en 2019 y 2020 en abrir nuevas “colmenas”, como llaman a sus almacenes para la distribución de productos online, y con los que quieren llegar a 10 nuevas ciudades. Mercadona abrirá en el año 2020, 26 nuevas tiendas, además de reformar 250 y cerrará un centenar de supermercados que no están alcanzando los objetivos fijados (Vera, 2019).

Se puede distinguir las fortalezas y debilidades internas de Mercadona y las oportunidades y amenazas que en este caso serían externas:

D EBILIDADES	A MENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Poca variedad de marcas- No hay un servicio específico para grandes clientes- No suele abrir un festivo- No tiene un control muy exhaustivo de los costes de los proveedores- Mercado online antiguo casi obsoleto- Costes elevados para las compras que se entregan a domicilio	<ul style="list-style-type: none">- La pérdida del poder adquisitivo del consumidor- El consumidor busca pagar menos (Crisis económica)- Renta disponible constante- Sustituye grandes marcas- Descenso de la natalidad en España- Sector muy competitivo- Inversión insuficiente en I+D- Competencia con grandes centros comerciales

F ORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">- Innovación en productos y tecnología- Gran aceptación de la marca blanca y buena calidad de esta- Gran variedad de productos propios- No necesita publicidad, es el líder en el sector de alimentación en España.- Atención eficiente a las sugerencias y quejas de los clientes- Alta cuota de mercado- Estabilidad financiera- Gestión de los recursos humanos	O PORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">- Referente mundial en el sector- Fidelización de los clientes de la marca- Crecimiento del consumidor liderado por Mercadona- Nuevas formas de abastecimiento- Alta tasa de migración hacia nuestro país- La gran cantidad de recursos naturales a su disposición- Posibilidad de abrir horizontes- Dificultad de la implantación de nuevos competidores en el mercado.
--	---

Tras la lectura del cuadro anterior se va a justificar cada una de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, que aparecen en el cuadro. Se va a proceder a justificar una a una:

Debilidades:

- **Poca variedad de marcas**, es una debilidad porque al ofrecer poca variedad de marcas, si los clientes en algunos productos prefieren otra marca no tienen la posibilidad de comprarlo en dicho establecimiento, teniendo que ir para poder adquirirlo a un establecimiento de la competencia.
- **No hay un servicio específico para grandes clientes**, solo venden productos de alimentación, higiene y belleza, no ofreciendo otro tipo de productos que pueden necesitar los clientes, evitando así atraer a grandes cuentas.
- **No suele abrir un festivo**, es una debilidad porque la mayoría de sus competidores en el sector si abren los días festivos y por lo tanto ganan adeptos los días que Mercadona cierra, pero los demás establecimientos abren.
- **No tiene un control muy exhaustivo de los costes de los proveedores**, como es muy exigente con éstos, a veces se les recarga en costes que puedan llegar a producir lo exigido.
- **Mercado online antiguo casi obsoleto**, tiene una página web casi obsoleta para poder hacer la compra mediante este medio.

- **Costes elevados para las compras que se entregan a domicilio**, aparte de lo comentado en el párrafo anterior, es decir, que su página es demasiado antigua, realizar la compra mediante este medio no es beneficioso, ya que la misma llegue a tu casa tiene un coste muy elevado frente a los precios de la competencia.

Amenazas:

- **La pérdida del poder adquisitivo del consumidor**, hay que tener en cuenta que Mercadona en sí no tiene el control sobre el poder adquisitivo de los consumidores o clientes, pero es una amenaza ya que tendrían que abaratar costes, y si no fuera posible tener que bajar los beneficios. Sino lo que pasará es que tendrán menos ventas.
- **El consumidor busca pagar menos (Crisis económica)**, el consumidor siempre va a buscar el producto que más satisfaga sus necesidades al menor coste. Ocurre esto ya que la crisis económica de 2008 azotó de una manera muy grave a nuestro país y por consiguiente al bolsillo de las familias españolas. Este apartado guarda relación con el punto anterior explicado.
- **Renta disponible constante**, el nivel de rentas que compra en la compañía es muy estable, no atrae a consumidores con rentas superiores.
- **Sustituye grandes marcas**, es difícil encontrar en las estanterías de sus establecimientos marcas que no sean la suya propia. Y esto en ocasiones provoca que el consumidor no quiera consumir su marca y emigren a otros competidores.
- **Descenso de la natalidad en España**, al haber un descenso de ella, provoca que haya un menor consumo en general, ya que la población no aumenta. Todo esto repercute en los establecimientos, a menos población menor posibilidad de aumentar las ventas.
- **Sector muy competitivo**, sí que es cierto que casi todos los sectores son muy competitivos, pero las cadenas de supermercados es uno de ellos. La población debe comprar alimentos y abastecer sus domicilios, pero hay mucha competencia con campañas publicitarias muy fuertes y ofertas muy interesantes.
- **Inversión insuficiente en I+D**, Mercadona no considera importante invertir en I+D, puedo llegar a perjudicarlo de sobremanera.
- **Competencia con grandes centros comercial**, hay que tener presente que Mercadona compite con grandes superficies de comestibles, y todas y cada una de ellas son muy agresivas para poder captar menos clientes. Mercadona tiene una política de más

supermercado cercano, sin ofrecer aparte de comestibles, productos de higiene y belleza, no ofrece nada más y es cierto que sus competidores son superficies más grandes que ofrecen al cliente todo tipo de productos.

Fortalezas:

- **Innovación en productos y tecnología**, es cierto que Mercadona siempre está innovando con productos nuevos para satisfacer las necesidades del cliente. Y siempre innovaban con tecnología para tener sus centros a la última.
- **Gran aceptación de la marca blanca**, es un punto muy a favor que tiene Mercadona, su marca blanca es de muy buena calidad y han conseguido que el público lo acepte.
- **No necesita publicidad, es el líder en el sector de alimentación en España**, sí que es cierto que es sino la única de las pocas marcas de alimentación que no hace publicidad de ninguna forma, es más la publicidad la hacen sus propios clientes, hablando de la calidad de sus productos y del precio de los mismos. **Atención eficiente a las sugerencias y quejas de los clientes**, Mercadona es una cadena que siempre atiende las quejas de sus clientes incluso por redes sociales. Muchas veces la compañía retira un producto, los clientes se quejan a través de las redes sociales y vuelven a ponerlo a la venta mejorado o cambiando el envase. En ese sentido los clientes se sienten atendidos por la compañía.
- **Alta cuota de mercado**, esto lo ha conseguido por su buen trabajo en sus establecimientos. **Estabilidad financiera**, se entiende que al tener una facturación muy grande puede llegar a provocar a la compañía una estabilidad financiera muy elevada y estable.
- **Gestión de los recursos humanos**, es muy conocido que la mayoría de los trabajadores de Mercadona están muy contentos en sus puestos de trabajo y con sus sueldos. Por ello se entiende que la gestión de los RRHH es muy buena y eficiente.

Oportunidades:

- **Referente mundial en el sector**, sí que hay que tener en cuenta que Mercadona es un referente mundial ya que su modelo ya lo ha implantado en otro país y es objeto de estudio.

- **Fidelización de los clientes de la marca**, al haber creado un supermercado más cercano que otras superficies y al vender productos de su propia marca de alta calidad han conseguido fidelizar al cliente de este modo.
- **Crecimiento del consumidor liderado por Mercadona**, en este caso Mercadona ha conseguido ser el líder en su sector, y con ello ha conseguido que sus consumidores y clientes crezca de forma exponencial.
- **Nuevas formas de abastecimiento**, Mercadona siempre ha tenido el reparto a domicilio y la venta on-line, pero en estos tiempos hay que estar a la última en el diseño y facilidad de las páginas web y un reparto rápido a domicilio.
- **Alta tasa de migración hacia nuestro país**, esto ayuda a que se pueda aumentar cuota del mercado, y abrirse a otros clientes nuevos con distintas necesidades.
- **La gran cantidad de recursos naturales a su disposición**, esto le permite recurrir a ellos y aprovecharse de los mismos.
- **Posibilidad de abrir horizontes**, tiene la posibilidad y aumentar los productos que tiene a la venta, introduciendo productos que hoy no comercializa.
- **Dificultad de la implantación de nuevos competidores en el mercado**, al ser un mercado muy competitivo donde ya hay muchas marcas, además están a parte los pequeños comercios, es muy difícil que se lleve a cabo una nueva implantación de otra marca fuerte que haga que Mercadona pierda cuota de mercado.

3.3 Marco Teórico

3.3.1 Tipos de modelos

Los modelos, según Berzosa (2015) son los siguientes:

Modelo de Milkovich y Boudreau (1991)

Este modelo está relacionado con variables de economía interna y la remuneración de empleados de manera individual. El objetivo principal es la eficacia en su trabajo y la acertada toma de decisión. En este modelo se habla sobre variables económicas, compensación salarial orientada a los trabajadores, la importancia de la formación de recursos humanos, y de la relación entre sindicatos y empleados.

Este modelo puede estar relacionado con el modelo de Mercadona. Esta cadena de supermercados fija unos objetivos que los empleados deben de cumplir. Además, los trabajadores tienen que ser eficaces en su tarea y saber resolver problemas que puedan aparecer día a día. Los empleados pueden llegar a cobrar una prima si han alcanzado los objetivos de la empresa y los objetivos de manera individual. Mercadona establece relaciones entre sindicato y empleados, como se ha podido analizar en su nuevo Convenio 2019-2023.

Modelo de Chiavenato (2000)

El objetivo de este modelo es dotar a las personas de capacidades, motivación y recursos suficientes para que éstos puedan alcanzar los objetivos fijados por la empresa. Para Mercadona, este concepto es muy importante ya que sus trabajadores entran a su empresa y es ésta la que proporciona los conocimientos necesarios y utensilios para poder realizar de manera eficaz el trabajo. Además de todo esto, la empresa intenta que sus trabajadores estén motivados, para ello les da una recompensa salarial si los empleados alcanzan sus objetivos.

Modelo de Gomez-Mejia, Balkin y Cardy (1991)

En este modelo, las políticas de recursos humanos se presentan como una opción más global y capaz de interrelacionar con otros programas. De este modo, la motivación, el reclutamiento, la socialización, el despido, la evaluación del desempeño, la higiene, entre otros aspectos serán considerados como esenciales. (Fernández, 2008).

Se destaca que Mercadona tiene una evaluación de desempeño para sus trabajadores que se realiza dos veces al año para mejorar la tarea de los empleados. Si estas dos evaluaciones se superan, los trabajadores cobrarían una prima a final de año. Este modelo se puede relacionar con el siguiente Modelo de Dessier.

Modelo de Dessier (1991)

Ese modelo está basado en una estructura motivacional, relacionada con las tareas laborales. Su objetivo es motivar al trabajador además de la realización de una evaluación de desempeño.

Cuando se llevan a cabo las evaluaciones en lo que a desempeño respecta, se usan una serie de criterios que definen y marcan las pautas que se han de dar en los empleados para saber si se ajustan o no a la consecución de los resultados esperados por la empresa (Fernández, 2008).

3.3.2 Tipos de estrategias

A continuación, se comentan las definiciones operativas de las estrategias de mercado según C. Cabello, M. García, A. Jiménez y J. Ruiz (2000) y basadas en Miles & Snow (1978).

1ªProspectiva, esta estrategia realiza cambios en algunos productos y servicios, estudiando el mercado constantemente. Gracias a ella, se intenta encontrar el producto idóneo para tener éxito en el mercado. En algunas ocasiones, es posible que no se obtenga la aceptación esperada, pero se busca solución rápidamente, adaptándose a las necesidades del consumidor.

2ªDefensiva, Se preocupa de la estabilidad. No suele ofrecer nuevos servicios, productos o mercados. Se preocupa en generar productos confiables y de alta calidad para los clientes constantes sin ninguna innovación. En definitiva, se concentra en hacer el mejor trabajo posible en su campo de actuación.

3ªAnalista, esta estrategia suele tener una base estable de productos, servicios y mercados, pero a su vez, sigue desarrollando nuevos productos, servicios y mercados. No suele ofrecer nuevos productos en el mercado, pero sí intenta imitarlos comparándola con la estrategia prospectiva.

4ªReactiva, gracias a esta estrategia se puede operar en cualquier momento como las organizaciones anteriores, pero no puede ser claramente identificada con ninguna de ellas.

Dentro de todas ellas Mercadona se decanta más por la analista, ya que busca la estabilidad de sus productos para satisfacer las necesidades del cliente, pero siempre innova para no quedarse atrás y ganar más clientes. Además, tal y como indica la estrategia, se intenta producir un equilibrio entre la producción y la nueva creación de productos para conseguir así un mayor número de clientes. De este modo, ofrece a sus

clientes nuevos productos que pueden llegar a cubrir sus necesidades, e incluso crearle una necesidad, provocando su compra. Por lo tanto, habría un mayor número de ventas.

Cierto es que hay más estrategias según el autor que estudie cada uno, pero con el desarrollo ha quedado claro que es una estrategia y para que se usa la misma.

3.3.2.1 Estrategia Global de Mercadona S.A.

Una estrategia puede ser definida como “*un conjunto de acciones integradas y coordinadas diseñadas para explotar las competencias distintivas y conseguir ventajas competitivas*” (Hitt, M., Ireland, R., Sirmon, D., & Trahms, C.) (2011).

Aunque Mercadona es muy fiel a su estrategia en lo relativo a sus marcas propias, pero cabe indicar que a través de prensa de Información en las noticias de Economía (Ferrando y Zaragoza, 2019), comentó la compañía que quería cambiar su estrategia en este sentido. Esta estrategia se puede ver reflejada en la estrategia *Employer Branding* que tiene como finalidad convertirse en una organización potente en relación a sus trabajadores, tanto presentes como futuros. Esta estrategia se utiliza para que una empresa sea atractiva y pueda captar talento y fidelizarlo, así como que la empresa sea percibida como un lugar óptimo para trabajar. Queriendo la empresa en ese sentido que sus clientes perciban la excelencia de la marca y conozcan la política de la misma. Se pueden ver los efectos directos que tiene, algunos de ellos son:

- Si se retiene y se fideliza mejor el talento se disminuirán los costes de selección y de rotación del personal.
- Se mejorará la satisfacción de la plantilla, y en general el clima laboral.
- Se reforzará el sentimiento de pertenencia de los trabajadores y por tanto, su implicación y su rendimiento.
- Será una diferenciación competitiva de la empresa.

Según Amber y Barrow (1996) El grupo valenciano decide abandonar el modelo de contratación que les definía y que desde hace 20 años hacía política de proveedores, mientras que algunos interproveedores se han reconvertido hasta el punto de dejar de fabricar sus propias marcas, para asegurarse el compromiso de suministro de mayores volúmenes a

Mercadona. La compañía ha acabado con el modelo de trabajo con interproveedores y ha apostado por los proveedores especializados. Su objetivo es gestionar producto a producto. Estos proveedores seguirán fabricando productos exclusivos que seguirán llevando la marca Hacendado, Bosque Verde, Deliplus, Compy. (Marcas blancas líderes)

Ello ha llevado a la compañía a igualar los 1.400 proveedores que la suministran, abandonando su modelo de contratación, es decir, cambian ya que antes gestionaba categorías completas y ahora gestiona producto a producto, creando un nuevo modelo que pasa a llamarse “Proveedor Totaler”, cuyo objetivo es ofrecer al cliente un surtido eficaz de máxima calidad y de mejor precio. Esto se traduce en tener productos más especializados, creando una diferencia frente a la competencia. Por ello, la compañía reconoce el error de creer que un solo proveedor podía fabricar toda una categoría completa, lo corrige, y la firma ofrece productos innovadores de la marca Hacendado hechos por proveedores e interproveedores, y así obtiene una mayor satisfacción de sus clientes. Este es un claro ejemplo de cómo la empresa va cambiando las estrategias. La idea es satisfacer a los clientes sin que su propia marca pierda calidad, cabe recordar que Mercadona apenas tiene marcas, por eso es entendible que los proveedores y los interproveedores se vean obligados a fabricar solo la marca de la compañía si quieren poder satisfacer la demanda que ésta hace de los productos.

Eso sí cabe reseñar que Mercadona tiene como objetivo principal poder satisfacer toda la demanda de sus clientes, pero eso no siempre le ha ayudado a ser lo suficientemente rentable y sostenible como le hubiera gustado y como marcan las normas actuales (en lo relativo a la sostenibilidad). Mercadona busca ser sostenible y rentable en 2020.

El Modelo de Calidad Total, es una estrategia global que está de acuerdo con la estrategia de RRHH. Mercadona S.A (2018) muestra que todos en la empresa tienden a tener el mismo punto de vista, utilizan el mismo lenguaje, van en la misma dirección, y actúan de la misma forma, el no tener el mismo punto de vista llevaría a tomar decisiones diferentes ante los mismos hechos y responderían diferente, lo que supondría un inconveniente.

Siguiendo con el modelo de Calidad Total, Mercadona tiene los siguientes objetivos con el trabajador:

1. El objetivo del trabajador es poder satisfacer al cliente.

2. La remuneración económica será la encargada de satisfacer al trabajador.
3. Para que los dos puntos anteriores se den, ha de haber confianza entre el trabajador y el capital recibido.

Estos objetivos se pueden conseguir a través de dos tácticas:

1ª. Táctica: se debe de tener empatía y ponernos en el lugar de los demás, en cómo piensan y qué necesitan.

Por ejemplo, de nada sirve devolverle 8 horas a un trabajador en media hora cada día que darle una tarde libre.

2ª. Táctica: Tener siempre equidad interna. Los coordinadores (trabajadores) tienen que conseguir que al mismo nivel de responsabilidad de la organización todos los trabajadores hagan el mismo esfuerzo, puesto que el valor que reciben es el mismo.

El modelo de Calidad Total entiende por valor, lo que se entrega para satisfacer las necesidades del trabajador; y por esfuerzo aquello que tiene que hacer el trabajador para satisfacer al cliente o al resto de los cinco componentes, son dos compromisos recíprocos.

Una táctica que emplea Mercadona para conseguir que el objetivo del trabajador sea poder satisfacer al cliente, es a través del “principio de recolocación”, este consiste en poder realizar cambios de puestos de trabajo útiles para que estos nuevos puestos satisfaga las necesidades del cliente, pero siempre respetando al trabajador, garantizando el trabajo, el sueldo, pero también si la empresa concluye que un trabajo deja de aportar valor al cliente, se exige al trabajador estar dispuesto a cambiar de tareas; se amortiza el puesto de trabajo, pero no al trabajador. Un ejemplo es el siguiente: al dejar de necesitar carniceros que corten carne (ya que los mismos proveedores la entregan cortada), han pasado a ser bandejistas que forman e informan al cliente, (como conocedores del producto, dan consejos y dan a conocer el producto). Con el servicio de “bandejistas” los empleados que estaban en la sección de carnicería fueron reubicados con otras funciones, garantizando su trabajo y sueldo según Blanco y Gutiérrez (2018).

3.3.2.2 Calidad Total

Según la propia compañía (2019) no se entiende Mercadona sin el Modelo de Calidad Total; este cumple la misión que tiene definida la empresa, satisfaciendo a los cinco componentes de igual forma, pues todos ellos son igual de importantes y siguen el orden

secuencial. Esto se podría resumir de la siguiente forma: Mercadona cree tanto en su modelo que a su vez cree que es la base de su éxito.

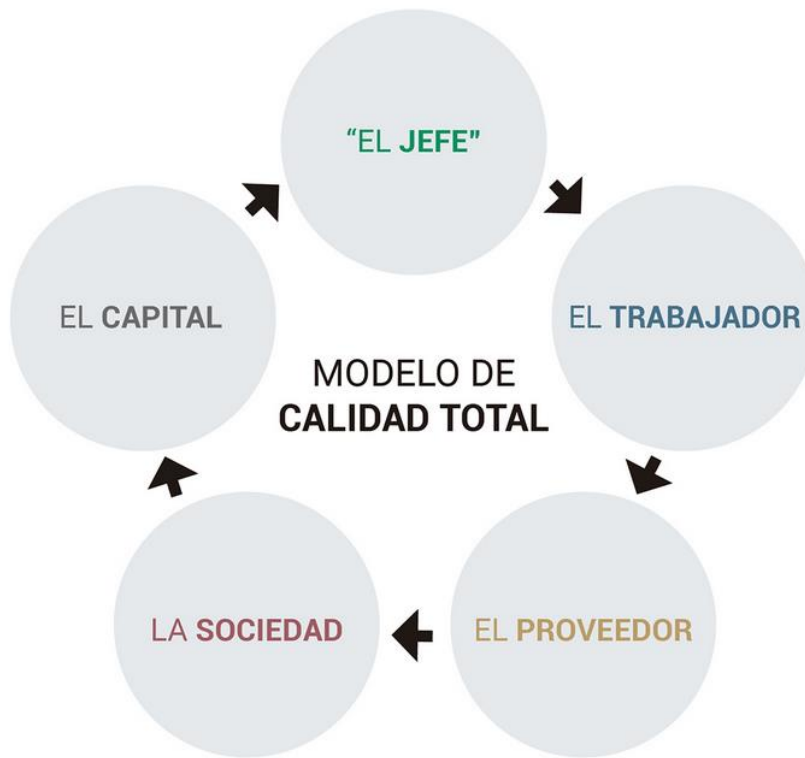
1. El cliente. Es el que compra, quiere máxima calidad lo más barato posible.
2. El trabajador. Debe estar satisfecho para satisfacer al cliente, proveedor, sociedad y capital, quiere máximo valor con el mínimo esfuerzo
3. El proveedor. Es quien suministra para satisfacer al cliente, quiere máximo al mínimo esfuerzo.
4. La sociedad. Entorno en el que se desarrolla la actividad, rodeada de gente, quiere máximas aportaciones con las mínimas prestaciones y sin molestarles.
5. El capital. Es quien arriesga su dinero y obtiene beneficios, quiere máximo beneficio con la mínima inversión/reinversión.

Se puede destacar que la mayoría de las empresas buscan obtener beneficio, dan importancia al capital y a raíz de este giran todos los demás componentes. Mercadona, tiene cinco componentes y los cinco tienen la misma importancia. A continuación, se expondrán las características del modelo de Calidad Total.

- Todos los componentes de la empresa están dispuestos a esforzarse, para obtener una satisfacción y una recompensa.
- Solo pueden hacer aquello que el cliente siempre esté dispuesto a pagar.
- La empresa es una cadena de montaje con el fin de que el cliente compre todos sus productos en este establecimiento. Se destaca la estrategia de “Siempre precios bajos”.
- Cuando hay un error en la empresa se debe replantear el resultado de esa acción y no lo que le produce.
- Cuando se comete un error hay que reconocerlo y no taparlo, esto lo tendrá en cuenta la empresa.
- Todo es siempre mejorable, según las prioridades de la empresa. Mejorar un proceso: anulándolo si este no añade valor.
- Los problemas pueden ayudar a mejorar en un futuro, mirándolo en positivo.
- Se puede destacar dos tipos de actividades en el trabajo diario: el trabajo que se debe hacer sin distraerse y el trabajo que mejora.
- Ayudar al cliente, conociendo sus necesidades y dándoles una solución.

Según Mercadona, su éxito derivará en que sus cinco componentes estén satisfechos, si uno de ellos no lo está, esto podría perjudicar a los demás. (MERCADONA S.A., 2019)

Ilustración 3-Modelo de Calidad Total



Fuente: *Mercadona S.A (Memoria anual 2019)*

3.4. Análisis y descripción de los Puestos de Trabajo

El término de análisis en los puestos de trabajo tiene relación con el uso de herramientas en el área de capital humano que pretende definir el rol y funciones, así como la dotación de responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo a partir de una organización empresarial, que aboga por la consecución de los objetivos planteados. Para poder saber la persona que realmente está preparada para desempeñar las funciones, se hace necesario, previamente, qué responsabilidades y habilidades requiere el puesto de trabajo. Según tengan responsabilidad será mayor su salario. Además de indicar los niveles de formación y experiencia necesarios a exigir a la persona en cada puesto para desempeñarlo. Y por último

hay que describir las características físicas y ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo (Mercadona, 2018).

3.4.1 Clasificación profesional

El personal de Mercadona se clasifica en función de las exigencias profesionales, de formación y de contenido de la prestación: gerente A, gerente B y gerente C.

- **Gerente A:** empleado que realiza un trabajo bajo instrucciones concretas y con dependencia jerárquica pero no necesitan adecuados conocimientos profesionales para ello. Formación: Bachillerato, Formación Profesional, Educación Secundaria Obligatoria o formación equivalente adquirida en el puesto de trabajo. (Cajas, Reposición, Venta)

Funciones: atender al cliente, reponer, informar, vender, limpieza, asesoramiento al cliente.

- **Gerente B:** lleva a cabo trabajos cualificados con cierta autonomía a la vez que ayuda en la resolución de posibles problemas que puedan surgir. Formación: Bachillerato, Formación Profesional o formación adquirida en el puesto de trabajo. (Cajas, reposición y venta)

Funciones: atender al cliente, reponer, informar, vender, limpieza y asesoramiento al cliente, hacer pedidos, supervisión del producto.

- **Gerente C y Coordinador:** tiene un alto grado de autonomía y responsabilidad. Para conseguir este puesto de trabajo se debe poseer una Titulación universitaria, Formación Profesional Superior o conocimientos profesionales adquiridos en la empresa. Sus tareas son las de; lograr el buen funcionamiento de tienda, siguiendo las directrices, planificar horarios y tareas de los trabajadores, y asegurar el cumplimiento de mínimos de calidad, servicio al cliente, salud y seguridad.

Destacando el concepto de salud, Mercadona cuenta con más de 50 médicos privados dentro de la empresa. Además, respecto a la seguridad, en caso de defunción de un empleado, se abarca una indemnización de un año de sueldo, una beca para los hijos, una oferta de puesto de trabajo a su pareja estable e hijos.

En este apartado no se ha podido obtener más información de la empresa, ya que se ha intentado contactar con jefes de la empresa, pero no se ha obtenido respuesta.

3.5. Valoración de los puestos de Trabajo

Clasifican al personal tanto en grupos profesionales como en categorías, de acuerdo al tipo de trabajo que realizan, manteniendo una cierta proporción mínima entre empleados y mando. Señalar que no ha sido posible conseguir información dada su carácter confidencial.

3.6. Selección, reclutamiento y promoción del personal

Dentro de la planificación de la plantilla, hay un capítulo dedicado a las promociones de su personal, cubriendo los puestos de mayor responsabilidad, con empleados que poseen un buen potencial de desarrollo. Para ello, la empresa ha actuado con eficacia en los procesos de reclutamiento, integración y formación y en las previsiones de necesidades, para contar con individuos que estén lo suficientemente preparados para desempeñar dichos puestos.

La política de Mercadona incorpora personas no solo capacitadas para cubrir de forma inmediata un puesto, sino para un posible progreso hacia funciones más elevadas. Dispone de un programa de formación que favorece el desarrollo personal, es decir, tiene la necesidad de hacer compatible su vida laboral y personal puesto que además de necesitar trabajar necesita tener una familia y cuidarla o desarrollarse en la sociedad. Esto le permite adquirir los conocimientos necesarios para optar a un puesto de mayor categoría. Se dispone de un sistema que puede evaluar los resultados y los objetivos logrados por los trabajadores. Se adjunta como anexo Núm. 1, la evaluación realizada a un trabajador de Mercadona por parte de su coordinador). Se realizan 2 evaluaciones al año, una en verano y otra en invierno. El clima de bienestar humano de la empresa se verá favorecido por las iniciativas promocionales.

En las promociones deberán tener presente el número de vacantes y la clase de puestos, los requisitos que deben cumplir los candidatos (edad, conocimientos, etc.), los criterios que van a seguirse para la elección del promocionado, las fechas previstas de promoción, las pruebas a utilizar, así como formalismos y normas complementarias.

En lo que al reclutamiento de trabajadores se refiere, cabe destacar que la empresa cuenta con un sistema de reclutamiento tanto interno como externo tal y como se comprobará a continuación:

- Reclutamiento interno:

Con el objetivo de poder subir de rango a las personas que se han formado durante mucho tiempo en Mercadona de modo que se reconoce el esfuerzo que han llevado a cabo, así como la formación y la integración que han tenido en la empresa.

- Reclutamiento externo:

Se da a partir de las propias vacantes que se cubren con personas externas a la empresa a partir de la generación de ofertas de empleo y la admisión de solicitudes. Para ello, Mercadona, en su web, pone a disposición de las personas que lo deseen un portal donde aparecen los puestos a ocupar en cada una de las áreas del país.

Mercadona tiene la posibilidad de consultar archivos antiguos para observar si alguno de los candidatos que ya han hecho la entrevista de trabajo, cuentan con las responsabilidades y requisitos que el puesto de trabajo ofertado demanda. A estos empleados temporalmente se les avisa para saber si aún siguen interesados en los puestos solicitados. Para en el caso contrario se eliminarían de las bases de datos.

3.6.1. Proceso de selección en la cadena de Mercadona

A través de este proceso puede conocerse a cada candidato y juzgar su idoneidad para el puesto de trabajo, siguiendo su entorno de calidad. Para ello puede exigirse una cualificación exhaustiva además de la previa elaboración de exámenes a nivel cultural, pasar entrevistas, pruebas psicotécnicas, así como dinámicas de grupo, entre otras.

Entrevista de selección de Mercadona:

- Entrevista de grupo. Es la primera, suelen participar de 10 a 12 candidatos, tras explicarles cómo funciona la empresa, le preguntan a cada uno porque desean trabajar en ella, hablan de experiencia, disponibilidad de horarios, puesto que desean. Ahí los encargados de la selección comprueban como se desenvuelven en el grupo. Además, los candidatos tienen que leer una historia. Estos deben de poner en orden de afinidad a los personajes con los que más se sientan identificados y defender el porqué. Los candidatos debaten sobre esta historia mientras el responsable de recursos humanos observa la situación. (Sergito, 2005) Se adjunta como anexo Núm. 2 la historia de Marlene.

- La entrevista individual es la segunda, y solo es para quienes hayan superado la anterior. En esta se profundiza en formación, experiencia, habilidades y metas. Tras esta segunda fase el candidato tiene que superar una tercera fase que consiste en la realización de un test psicotécnico junto a la prueba física. Realizados los exámenes, si el candidato los supera, la empresa procede a la contratación y firma de contrato.

3.6.2. Creación de empleo estable y plan de formación de empleados

Se crearon 1.800 nuevos puestos de trabajo en 2018, prácticamente 5 al día. Con una aportación de 4.800 millones de euros al PIB (Producto interior Bruto) nacional El Promedio de horas de formación anuales es de 29 horas y 815 euros invertidos de media por trabajador.

Antes de la incorporación a la empresa, los nuevos empleados reciben un curso de formación de nueve semanas, adaptado a cada responsabilidad, sobre el modelo de gestión de calidad total impartido por la propia empresa. La formación continua por parte de la empresa les ayuda a promocionarse dentro de ésta.

Tras el contrato, está la incorporación y es donde comienza la socialización (formar parte del equipo). Se realiza el Plan de acogida durante el primer día de incorporación para mantenerlo a lo largo de la trayectoria profesional con otros trabajadores más cualificados a fin de ser sus líderes y hacer de éstos unas personas más productivas. A través de un manual, los coordinadores ofrecen todo detalle de las funciones a desempeñar en su trabajo, incluido como hablar con el cliente, y de cómo deben ser tratados los cinco componentes (Cliente, Trabajador, Proveedor, Sociedad y Capital) y pautas para realizarlo adecuadamente. Este entorno permite tener trabajadores motivados, cualificados con gran conocimiento de lo que la empresa espera de ellos y gracias a su esfuerzo y liderazgo se convierten en personas altamente resolutivas.

Durante la formación, los profesores serán; el coordinador y sus compañeros veteranos. Estos tienen planificado el tiempo y las herramientas para que esta sea lo más provechosa posible.

La formación sigue un calendario y se imparte del siguiente modo: el coordinador cada viernes le explica al empleado que es lo que va a estudiar a la semana siguiente, además de

practicar con el cliente lo antes posible para que reforzar el aprendizaje. A continuación, el trabajador lee el libro titulado “Calidad Total”, de Juan Roig, que es el temario a seguir, donde el coordinador da todas las explicaciones del libro, al trabajador y este pondrá en práctica día a día en su puesto de trabajo. Las lecturas del libro tienen historias con moraleja, como la siguiente: *“Aunque digas que has entendido la solución de un problema, si no tienes interiorizado el porqué de la solución volverás a hacer lo que antes hacías o tenías aprendido ya que es a lo que estás acostumbrado”*, la explicación de dicha cita sería, que para tener predisposición a aprender debes estar dispuesto a desaprender.

El modelo de Calidad Total según el libro, viene a decir que, “siempre está vivo no tiene fin, se están incluyendo conceptos nuevos que aportan todos trabajadores, directivos, y consideran otros modelos de gestión igual de respetables que el de ellos”.

Según el libro de Juan Roig, que deben estudiar los trabajadores, llama ventaja a tener los trabajadores iguales puntos de vista, consiste en que todos tienen la misma conducta ante un mismo hecho y por tanto todos responden igual. Una empresa necesita tener las reglas del juego que unen las ideas y que ayudan a ir a todos en la misma dirección, sin que el coordinador tenga que estar dando órdenes continuamente.

En la formación para ser Coordinador (ya que es un puesto de dirección dentro de la empresa), está basada en un curso sobre como satisfacer las necesidades, que les proporciona herramientas de gestión de problemas que pueden tener a diario

En el plan de acogida también se recoge lo que la compañía ofrece al trabajador, el valor de un puesto de trabajo de calidad y, que a cambio le pide el esfuerzo de devolver con calidad el desempeño de sus funciones o realización de su trabajo.

El valor que ofrece la compañía es, desde el primer día con un periodo de prueba de seis meses, seguro de vida, servicio médico, horario conocido con tres meses de antelación y continuado de lunes a sábado, objetivo del trayecto de casa al trabajo no dure más de 15 minutos, vacaciones 30 días al año con la garantía de 15 días de junio a septiembre, formación inicial, formación mensual una vez en el puesto, información periódica sobre la evolución personal y evolución de la empresa, sueldo por encima de la media del sector y cobrar el cien por cien estando de incapacidad temporal. Además de todos esos derechos les reconoce a los

trabajadores que todos los coordinadores han surgido de promoción interna como incentivo a promocionar, es decir, no te dan un puesto estancado, sino que dependerá de ti la promoción en la empresa.

El esfuerzo que pide la compañía es tratar a los 5 componentes de la empresa “*como a ti te gustaría que te tratarasen, con respeto y consideración, dar buena imagen personal, a ser formador del cliente, estar dispuesto a aprender diferentes puestos, compromisos de puntualidad, no fingir enfermedades, estar dispuesto a aprender y a mejorar cada día*”. Mercadona (2019).

Ilustración 4-Planes de Formación:

PLAN	DESCRIPCIÓN	DATOS
ACOGIDA	Explicación a la nueva incorporación de forma personal del puesto de trabajo que va a desarrollar y la posterior transmisión del Modelo de Calidad Total, lo que consolida y mejora sus habilidades y fortalece la cohesión de la compañía en su toma de decisiones	5.978 personas 3 millones de euros de Inversión 155.000 horas
FRESCOS GLOBAL	Mejora de las habilidades para adaptarse a la especialización que requiere la estrategia Frescos Global, por medio de la participación en los cursos de Nuevo Modelo de Carne, Nuevo Modelo de Horno, Jamón al Corte o Venta de Sushi	9.800 personas 3,5 millones de euros de Inversión 148.500 horas
LISTO PARA COMER	Formación específica de 110 personas para especializarse en la nueva sección que la compañía ha puesto en marcha	110 personas 69.000 euros de Inversión 3.000 horas
DIRECTIVAS Y DIRECTIVOS LÍDERES	Formación en liderazgo empresarial y mejora de habilidades de gestión, comunicación y toma de decisiones, dándoles una visión global de la empresa	667 directivas y directivos (50 de otros países) 27.000 euros de Inversión media 82.000 horas
AYUDANTES	Formación específica para especializar a un colectivo clave en la organización. Gestionar el día a día del coordinador, sacando la máxima productividad y efectividad a su jornada laboral	39 personas 887.000 euros de Inversión 36.000 horas
<div> <div>70 M€ 5 M€ MÁS QUE EN 2017</div> <div>2,5 MILLONES HORAS de formación</div> <div>66.500 PERSONAS FORMADAS en planes específicos</div> <div>92 MÓDULOS O ACCIONES FORMATIVAS</div> <div>815 € POR TRABAJADOR</div> </div>		

Fuente: *Mercadona S.A (Memoria anual 2018)*

3.6.3. Oportunidad de Promoción Interna

Mercadona da formación general y específica, para el crecimiento profesional, en 2018 la compañía invirtió 70 millones de euros, 5 millones más que el año anterior, y una media de 815 euros por persona.

Durante este año 66.500 personas han participado en planes de formación específicos y 860 han sido promocionadas. Con esta formación refuerzan el talento de la plantilla, desde sus habilidades y conocimientos y así consolidan el crecimiento sostenido de la compañía.

3.7. Convenio colectivo y Plan de Igualdad 2019-2023

En 2018 Mercadona firmó con U.G.T. y C.C.O.O. el convenio colectivo y el plan de igualdad, ambos entraron en vigor el 1 de enero de 2019 y tendrán una duración de 5 años.

Alguno de los cambios más llamativos del Convenio Colectivo objeto de estudio son los siguientes:

- La empresa quería poder motivar a la población y el instrumento que ha utilizado es ofrecer un modelo de conciliación laboral y vital que permite la rotación de turnos, no apertura en festivos, y esto hace que sean muchas las personas que consideren que el trabajo en Mercadona es bastante adecuado para poder mantener una calidad de vida estable.
- En lo relativo a los permisos, antes de que entrara en vigor la normativa actual de paternidad, es decir, que el padre puede disfrutar de 12 semanas de permiso laboral desde 2020⁴, la empresa concedía a los padres la posibilidad de aumentar su un permiso de paternidad dando un total de hasta 7 semanas e incluso excedencias por cuidado de menores de 12 años y reducciones de jornada para estos motivos.
- Respecto a las excedencias para cuidado de familiares hasta un máximo de 5 años, el primer año se reserva el puesto y el resto de los años se reserva un puesto dentro del mismo grupo. La excedencia voluntaria tendrá una duración máxima de 5 años

⁴ Hay que tener presente que ya en 2019 los padres podían disfrutar de 8 semanas de paternidad, por lo tanto, la medida no creo que fuera muy efectiva, ya que el permiso que concedía la empresa era menor que el establecía la normativa nacional.

y se deberá de comunicar a la empresa con un mes de antelación, salvo la de cuidado de un familiar enfermo que será con 15 días de antelación.

Tras analizar los cambios más significativos, hay aspectos que no se han cambiado, pues en lo relativo a la jornada ordinaria, sigue igual que la anterior, es decir, se establece una jornada de 40 horas semanales de lunes a sábado y en el caso de los bloques logísticos donde existe actividad los domingos, se garantiza un mínimo de siete sábados y domingos continuados libres al año. Todo aquello que afecte a la plantilla se notifica a los trabajadores y a sus representantes con antelación suficiente, dentro de los plazos de la legislación vigente. El trabajo de domingo si se realiza fuera de la jornada de 40 horas se compensa con descanso equivalente al doble de tiempo trabajado, o con pago de 6,04 € por hora trabajada más hora extra según el tramo que se encuentra el trabajador, si es dentro de la jornada de 40 horas se compensa con descanso equivalente al tiempo trabajado o con abono de 6,04€ brutos por hora trabajada. En los festivos elige el empleado como compensarlos y los domingos elige la empresa.

En lo relativo al tiempo de descanso durante la jornada laboral, siempre que esta exceda de 5 horas continuadas, se tiene un periodo de descanso de 30 minutos, que no se considerara tiempo de trabajo efectivo, se realizara entre la 2ª hora y la 4ª de trabajo.

La distribución de la jornada la realiza la dirección y la da a conocer a la plantilla como mínimo diez días antes, y fija el horario del mes siguiente completo. En los bloques logísticos a partir del primer año completo de apertura se entrega el calendario anual antes del 15 de diciembre.

En función de las necesidades de la organización se puede repartir la jornada:

1. Jornada de hasta 10 horas diarias, 2 días de la semana como máximo, asegurando la alternancia de la plantilla
2. Jornada continua al día, será como mínimo de 5 horas para los tiempos totales y de 3 horas para los tiempos parciales
3. Acumular las horas en periodos determinados del año, ya sea personal a tiempo total como a personal de tiempo parcial.

La verificación y control de la jornada se efectuaba en la entrega del horario mensual junto al saldo de más o menos horas con la conformidad del empleado, en desfases de horas, se compensaba en los 4 meses siguientes en jornada completa a opción del trabajador, siempre que la deuda sea igual o superior a 12 horas. Pero este apartado se ha visto modificado por el Real Decreto Ley 8/2019 publicado el 12 de marzo de 2019 en el BOE entrando en vigor desde el día siguiente a su publicación, su artículo 10 modificando el artículo 34 del Estatuto de los Trabajadores por el que se añade el nuevo apartado 9 que dice “ *La empresa garantizará el registro diario de jornada, que deberá incluir el horario concreto de inicio y finalización de la jornada de trabajo de cada persona trabajadora, sin perjuicio de la flexibilidad horaria que se establece en este artículo.*

Mediante negociación colectiva o acuerdo de empresa o, en su defecto, decisión del empresario previa consulta con los representantes legales de los trabajadores en la empresa, se organizará y documentará este registro de jornada.

La empresa conservará los registros a que se refiere este precepto durante cuatro años y permanecerán a disposición de las personas trabajadoras, de sus representantes legales y de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social el Registro obligatorio de la jornada de trabajo”

Este control de la jornada se hace actualmente con un dispositivo, que permite la identificación de los trabajadores mediante su huella dactilar. Se encuentra en el área de descanso del personal de cada Mercadona para que cuando inicien o finalicen su actividad laboral se pueda registrar.

En la totalidad de supermercados que tiene Mercadona, el trabajador sabe con antelación la función que ha de llevar a cabo durante el día, con la intención de poder dar lo que requieren las necesidades del cliente en todo momento. Algo que hace que la organización del colectivo de trabajadores pueda ser mejor, así como la organización de su propia vida fuera del trabajo.

A continuación, se explica en plan de Igualdad de la empresa de Mercadona:

La empresa se compromete a promover unas condiciones de trabajo basadas en el respeto y en la concienciación ante la diversidad, particularidades y limitaciones de las personas que trabajan en estos establecimientos.

Una medida para evitar discriminación entre mujeres y hombres es la Equidad Retributiva, esta consiste en lo siguiente: a igual responsabilidad mismo salario. A partir de ello se manifiesta que existe una equidad entre sexos en la plantilla, así como en el salario que reciben los empleados como contraprestación al servicio de sus funciones.

La empresa garantiza el entorno laboral de calidad en todas las áreas, favoreciendo la igualdad de trato y de oportunidades del conjunto de la plantilla. En este sentido la empresa ha conseguido una representación equilibrada de las mujeres y de los hombres en los diferentes grupos profesionales, en la estructura directiva y en RRHH.

También otra de las políticas que fomentan la equidad y la salvaguarda de los derechos de sus trabajadores, son las tomadas para mejorar los derechos de aquellas empleadas que hayan podido ser víctimas de violencia de género, dotándolas de una mayor seguridad y protección e incluso ayudándolas en el traslado o dotándolas de una formación y ayuda psicológica para aquellas que lo requieran. De igual modo contempla la excedencia hasta 18 meses para víctimas de violencia con reserva de puesto de trabajo y podrá prorrogarse dicha excedencia hasta un máximo de 36 meses.

Dejando al lado los derechos de los trabajadores cabe hacer una breve exposición de los Convenios Colectivos firmados por la empresa, ya que es una herramienta usada por las empresas en la que se establecen derechos y obligaciones de los trabajadores; de este modo se ve que en 1996 se firmó el primer convenio de empresa para todos los trabajadores, y que se revisa cada 4 años. En 1999 se finaliza el proceso iniciado en 1995, que convierte en fijos a todos los miembros de la plantilla, que en ese momento son 16.825 trabajadores. En 2004 el Comité de dirección decide como norma general no abrir los supermercados los domingos. Lo cual no deja de ser mejoras en la conciliación familiar.

Con todo ello, Mercadona pretende que el absentismo y la rotación en los empleados sea menor, mediante el aumento de motivación y producción de los trabajadores que sienten felicidad en sus puestos de trabajo.

3.8. Evaluación del desempeño

Todos los trabajadores son evaluados anualmente en el desempeño de sus funciones. Se realizan dos evaluaciones a lo largo del año: una en junio y otra en diciembre, para la

posterior subida de tramo en febrero y el cobro de la prima del año siguiente. Los indicadores de desempeño según la prima por objetivo son de 325 millones de euros, repartidos entre la plantilla. El 98 % de plantilla suelen cobrar la prima durante el año, ya que si el trabajador no alcanza unos objetivos fijados y firmados puede ser despedido.

En lo referente a las evaluaciones, los trabajadores de menos de 4 años de antigüedad deben en su evaluación superar una nota de 7 y los empleados de más de 4 años una nota final de 8. Los trabajadores que hayan aprobado las evaluaciones y hayan superado la nota correspondiente cobrarían una mensualidad y los que se encuentren en el último tramo, es decir el quinto, cobrarán dos mensualidades. Por lo tanto, un empleado que está en quinto tramo y ha superado la evaluación con una nota de 8 o más, cobraría el mes correspondiente en marzo, más dos mensualidades.

Para finalizar esta evaluación, el coordinador escribe unas conclusiones valorando el trabajo bien hecho y la mejora. Dichas mejoras deberán adoptarse ya que serán tomadas en cuenta en las futuras evaluaciones.

A modo explicativo, se adjunta como anexo Núm. 1, una plantilla de evaluación de cualquier trabajador de Mercadona. En este caso, el trabajador al que corresponde la evaluación está en quinto tramo; su nota final es de un 8,5, por tanto, superaría la valoración y cobraría la prima con dos mensualidades. Además, en esta plantilla, se valoran los hechos del empleado. Se puede destacar que Mercadona prioriza al cliente antes que cualquier otra tarea que tenga que realizar el empleado. Así pues, valora la actitud, eficacia, métodos, respeto, aprendizaje y responsabilidad. En la segunda página de este anexo 1, se especifican los hechos. Por un lado, están, las felicitaciones por los hechos realizados, y, por otro lado, los puntos de mejora.

3.9. Retribución del personal y Estructura salarial

Las retribuciones del personal del Mercadona están separadas entre una base salarial y los complementos que se suman a dicha base. De esta manera, la jornada laboral se encuentra regulada en un convenio donde se establecen complementos a las bases. Dicha tabla se adjunta como anexo 3, ha sido elaborada por el sindicato Comisiones Obreras para los trabajadores de Mercadona a partir del convenio colectivo en vigor. Algunas de estas tablas se pueden encontrar también en las dependencias que disponen los trabajadores de Mercadona

para realizar sus descansos. En este ejemplo se puede ver que dependiendo en que tramo se encuentra cada trabajador, se cobra un importe u otro, llegando a alcanzar el mayor importe en el quinto tramo con un sueldo mensual de 1.810,96 € brutos.

Como complementos salariales se pueden destacar los siguientes:

Modalidades:

- Personales. Es la cantidad percibida como complemento salario base por la antigüedad en el puesto de trabajo.
- De Puesto de Trabajo. Tiene relación con la demanda de habilidades y capacidades que un puesto específico requiere.
- Compensación personal de actividad. (funcional o circunstancial). Es el pago de aquellos trabajos que se han dado fuera de su horario de trabajo, como son las conocidas horas extra. En este caso se considera penosidad o nocturnidad. Prestación de trabajo en condiciones especiales de trabajo habitual en cámaras frigoríficas a temperatura inferior a 0º, percibirá un plus por hora trabajada de 1,95€ brutos, o trabajo nocturno, que trabaje entre las 22 horas y las 6 horas percibirá un plus de nocturnidad por cada hora trabajada de 1,95€ brutos, salvo que este contemplado de manera específica en la retribución pactada.
- Plus por idiomas: Consistente en 254,83€ brutos mensuales al grupo de Gerentes A, cuando sea necesario hablar un idioma extranjero, de forma habitual para el trabajo que desempeñan.
- Pagas extraordinarias: Se abonan a razón de 12 pagas mensuales y 3 pagas extraordinarias, que se prorratean entre las doce pagas mensuales.
- Vacaciones: Retribuidas, 30 días naturales, del 1 de enero al 31 de diciembre, disfrutando 15 días del 1 de junio al 30 de septiembre, fuera de este periodo se pondrá de mutuo acuerdo hasta 30 días continuados. Los trabajadores que trabajan habitualmente en sábado, de los 30 días tendrán que ser 4 domingos y 26 días hábiles. Las que no trabajan en sábado deberán tener 4 domingos, 4 sábados y 22 días hábiles

Según memoria de 2018 el sueldo mínimo es de 1328 euros al mes/brutos, a los que se suman aquellos complementos relacionados con la política retributiva de la compañía. Estos aumentos suponen un 11% anual hasta el tramo 5, y un incremento

progresivo del salario base vinculado al IPC, además de mejoras en los pluses de nocturnidad y frío.

- Prima general por objetivos y permanencia:

Política de retribución variable, la compañía comparte con sus recursos humanos los beneficios obtenidos a lo largo del año, se prima a los empleados de su plantilla con una mensualidad del salario de su grupo profesional, excluyendo las compensaciones personales, y que cumplan los siguientes requisitos, hayan trabajado durante el año a valorar, de 3 a 9 meses la parte proporcional, más de 9 meses la percibirá entera, que hayan cumplido los objetivos pactados para su puesto de trabajo y que tengan aprobada la entrevista de valoración como fecha tope el 20 de enero, le empresa pagara la primera semana de marzo. En 2018 la compañía ha repartido en concepto de prima un total de 325 millones de euros entre el 98% de trabajadoras y trabajadores, esfuerzo en que la compañía ha realizado una inversión de 1504 millones de euros, según (MERCADONA S.A., 2018)

4. CONCLUSIONES

El objetivo del proyecto ha sido realizar un análisis estratégico de la empresa Mercadona que explique el éxito de la misma; y en segundo lugar profundizar y analizar el proceso de gestión de recursos humanos.

Gracias a este objetivo y para poder conseguirlo se ha estudiado la historia de la empresa mencionada, la estrategia de la empresa además de su política. Mercadona tienen una finalidad que es la de alcanzar unos objetivos establecidos y unas metas propuestas.

Mercadona es una cadena de supermercados líder en ofrecer su marca blanca Hacendado, Bosque Verde, Deliplus, y Compy. Gracias a ello, están disminuyendo las ventas de otras marcas para poder vender las de sus fabricantes consiguiendo mayor beneficio, es más Mercadona no pone a la venta marcas principales, sino que se centra en su propia marca blanca, lo que provoca que el fabricante tenga que dejar de fabricar otros productos ya que el volumen de ventas de Mercadona es muy grande y no puede fabricar varias marcas si quiere llegar a poder cumplir los objetivos establecidos, por la empresa. Como se ha comentado en el trabajo, Mercadona utiliza la estrategia analizadora, la cual se basa en el estudio de mercado, desarrollando nuevos productos obtenidos de imitaciones de otros.

Sí que hay que tener presente que tal y como indica la página web de la empresa, Juan Roig ha creado su propio argot con términos como El Jefe, Totaler, Interproveedor, etc, que se aplican a diario en toda la compañía. Algunos de estos términos se han añadido a la Real Academia Española (RAE), como es la palabra interproveedor. Esto permite hacerse una idea de la influencia de la empresa en la sociedad española.

Por otro lado, Mercadona realiza una inversión en la formación de sus trabajadores ya que estos empleados trabajan en secciones en las que nunca habían estado, como puede ser; charcutería, carnicería, pescado, horno, listos para comer, perfumería o cajas. Por lo tanto, se destacaría la función de RRHH de formación y desarrollo de empresas. El segundo objetivo de la empresa como se ha podido ver en Calidad Total es que los trabajadores también queden satisfechos, como sus cinco componentes. Así pues, la empresa intenta ofrecer puestos de trabajo a menores de 25 años, para estudiantes, además de tener una prima al año para que sus trabajadores queden contentos.

En lo relativo a los trabajadores, siempre se ha pensado que Mercadona los trata tan bien, que esto provoca que mucha gente quiera trabajar en la cadena de supermercados y también estimula a tener una tasa baja de absentismo, pero hay muchos testimonios de ex-trabajadores que indican que los que se ven obligados a coger una baja de larga duración pueden ser despedidos. Sí que es cierto que no es posible saber si eso es cierto, ya que la empresa jamás reconocerá tales afirmaciones.

Como todas las empresas Mercadona tiene aspectos positivos y negativos, en algunos de los testimonios de sus empleados. Es importante destacar que es una de las empresas españolas que poseen mayor cuota de mercado, gracias a la importancia de su marca blanca. Mercadona es una gran creadora de marca, además de tener unas estrategias de marketing estudiadas.

Por todos estos motivos citados anteriormente, se ha querido estudiar y analizar el modelo de recursos humanos de Mercadona y su éxito. Para terminar, se puede destacar la frase de Igor Ansoff (1976) *“Cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro”*. Esta cita resume los hechos del creador de Mercadona,

Juan Roig, ya que estudia a la sociedad para poder adaptarse y reaccionar a las necesidades del cliente.

Pero no todo lo que hace Mercadona es perfecto tiene que mejorar ya que como se indicó en el análisis DAFO, tiene debilidades, por ello aún tiene bastante que mejorar, aunque se puede pensar incluso que no le preocupa, siempre y cuando no afecte a su facturación y al aumento de sus clientes. La empresa se excusa en que su modelo funciona y no ven la necesidad de cambiar. Una de las más importantes es la inversión en su página web, y que ha quedado muy obsoleta para poder realizar las compras, además el servicio a domicilio es extremadamente caro en comparación con sus competidores, siendo un punto muy importante a mejorar que parece no importarle mucho a la compañía.

Tras un análisis de las debilidades no se aprecia que le preocupe, es más en lugar de cambiar e intentar introducir otras marcas o abrir festivos, mejora su marca blanca exprimiendo a sus proveedores y vendiendo la imagen de que cuidan de sus empleados y por eso no abren festivos. Esta segunda idea puede que convenza a muchos de sus clientes, pero muchos de ellos, los días festivos aprovechan para realizar compras y al final acaban acudiendo a otras cadenas que sí abren los festivos.

Como conclusión final se puede decir que Mercadona es una gran compañía que se vale de la calidad de sus productos y del buen trato al trabajador para no emplear dinero en publicidad (que sí que es cierto que es muy costosa, pero podría decirse que bastante efectiva), y seguir empleando sus recursos en seguir mejorando sus propias marcas (incluso exigir a sus fabricantes que como Mercadona es líder del sector si quieren seguir trabajando con ella tienen que ajustar sus precios y aumentar la producción y calidad de sus productos) para poder satisfacer las necesidades de sus clientes que ellos denominan JEFE.

Todo ello le ha ayudado a poder expandirse internacionalmente y poder implantar su idea de negocio en otros países más concretamente Portugal.

BIBLIOGRAFÍA

ABC Sevilla. (2019). *Mercadona destina 42 millones a transformar su red de tiendas en Sevilla*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: https://sevilla.abc.es/economia/sevi-mercadona-destina-42-millones-transformar-tiendas-sevilla 201909171313_noticia.html

Alfonso, J. (2019). *Historia de un éxito: Mercadona. Las claves del triunfo de Juan Roig*. Madrid: Ed. Conecta.

Ansoff, I. (1976). Estrategias corporativas. Recuperado el 22 de octubre de 2020 en: <https://franciscotorreblanca.es/referentes-marketing-igor-ansoff/>

Amber, T. y Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4, 185-206

Asenador, S. H. (09 de 09 de 2018). *Expansión*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/09/09/5b93a7a6ca474173418b45b9.html>

Atresmedia Corporación de Medios de Comunicación, S.A. (2017). *Jordi Évole y el fenómeno Mercadona*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://www.dailymotion.com/video/x6f7iou>

Berzosa, C. (2015). *Política gestión de recursos humanos*. Granada: Universidad de Granada

Blanco, M. y Gutierrez, S. (2018). El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona. *Universia Business Review*, 1º trimestre.

Caparrós, A. (2014). *Así ha logrado Mercadona completar el mapa de España*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: www.abc.es/local-comunidad-valenciana/20140919/abci-mercadona-mancha-aceite-201409182002.html

Caparrós, A. (2019). *De 1977 a 2019: así ha pasado Mercadona de ser un ultramarino a dar el salto al extranjero*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en:

https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-1977-2016-diez-fechas-claves-para-entender-modelo-exito-mercadona-201603021235_noticia.html

Caparrós, A. (2020). *De EEUU a Japón hasta un calco en Turquía: el modelo de Mercadona da la vuelta al mundo*. Valencia: Periódico ABC

Cardenal Cisneros (2019). *Gestión de Recursos Humanos: qué es, funciones y objetivos*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://www.universidadcisneros.es/gestion-de-recursos-humanos-que-es-funciones-y-objetivos/>

Cátedra de empresas familiar (2019). *Mercadona cumple 40 años: así logró una carnicería familiar abrir más de 1.600*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

CCOO servicios mercadona. (2020). *Tabla salarial Mercadona 2020*. Obtenido de <https://www.ccoo-servicios.es/mercadona/html/47137.html>

Delgado Gonzalez S., & Ena Ventura, B. (2008). *Recursos humanos 4ª Edición*. Madrid: Editorial Paraninfo.

Ena Ventura, B. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: Editorial Paraninfo.

Ferrando, R., y Zaragoza, J. (2019). *Mercadona cambia su estrategia de marcas propias*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://www.diarioinformacion.com/economia/2019/01/10/mercadona-cambia-modelo-negocio-acaba/2105897.html>

Food Retail y Shoppers. (2019). *Mercadona reinventa su estrategia con los proveedores*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: https://www.foodretail.es/retailers/mercadona-estrategia-proveedores-interproveedores-totaler_0_1290470958.html

Gutierrez, C. (2016). *Estudio y Análisis de Mercadona*. Cantabria: Universidad de Cantabria.

Hitt, M., Irenald, D., Sirmon, D. y Trahms, C. (2012). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of management perspectives*, 25(2), 57-75

Jiménez, A. J., Cabello-Medina, C., Navarro, J. R., & Rodríguez, M. G. (2000). *Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico*. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (7), 365-382.

Maestre, A. (2016). *Mercadona impone silencio a trabajadores despedidos a cambio de su indemnización*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://www.lamarea.com/2016/07/07/87958/>

Maudos, J., Benages, E., Granelli, R., Fuenmayor, A., y Solaz, M. (2019). *Resumen ejecutivo sobre el impacto económico de Mercadona*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://info.mercadona.es/document/es/resumen-ejecutivo-sobre-el-impacto-economico-de-mercadona-2018-ivie.pdf>

Mercadona (2005). *El modelo de calidad total: una forma de entender la empresa*. Valencia: Mercadona S.A.

Mercadona S.A (2016) *Memorias Anuales*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://www.mercadona.es/es/conocenos/sala-de-prensa/memorias-anuales>

Mercadona S.A. (2018). *Memorias anuales Mercadona*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2018.pdf>

Mercadona S.A. (2019). *Historia*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://info.mercadona.es/es/historia>

Mercadona S.A. (2019). *Mercadona abre su primera tienda en Portugal*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://info.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-abre-su-primera-tienda-en-portugal-/news>

Mercadona, S.A (2020). *Comité de dirección*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/organizacion-mercadona>

Mercadona S.A. (s.f.). *Memoria anual 2019*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/sala-de-prensa/memorias-anuales>

MERCADONA S.A. (s.f.). *Memoria-medioambiental-2017-2018*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2020, de <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-medioambiental-2017-2018.pdf?blobheader=application/pdf>

Mercadona S.A. (s.f.). *Modelo de Mercadona*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo>

Mercadona, S.A. y Forns Valencians Forva, S.A. Unipersonal. (2018). *Convenio colectivo del grupo de empresas Mercadona, S.A. y Forns Valencians Forva, S.A. Unipersonal*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: [https://www.boe.es/eli/es/res/2019/02/04/\(2\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2019/02/04/(2))

Mira, M. (2013). *Juan Roig el emprendedor visionario*. Madrid: La Esfera de los Libros S.L.

Reche, C. (2019). *Así se gastan los Roig el dividendo de 130 millones de Mercadona. Economía digital*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/mercadona-asi-se-gastan-los-roig-el-dividendo-de-130-millones_611636_102.html

Roig, J. (2013). *5 frases de Juan Roig, presidente de Mercadona. Crear mi empresa*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://crearmiempresa.es/article-juan-roig-mercadona-frases-117003033.html>

Sergito. (Junio de 2005). *La historia de Marlene*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <http://elrincondesergito.over-blog.es/article-la-historia-de-marlene-106432416.html>

Tomás, M. (2018). *Mercadona, líder en su sector por la capacidad para atraer y retener talento*. Madrid: Hispanidad Ñ.

Valle, R. (2003). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Granada: Ed. Addison-Wesley Iberoamericana

Vera, A. (2019). *4 cambios de la nueva Mercadona que prepara Juan Roig para no perder la carrera contra Amazon*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://www.businessinsider.es/estos-son-4-cambios-afrontara-mercadona-2019-387251>

ANEXOS

ANEXO 1 EVALUACION TRABAJADOR MERCADONA

Gerente:	Característica	Coordinador:	Hechos	Fecha:	
				SIEMPRE	A VECES NUNCA
		-1º Jefe, 2º tareas		8	
	APLICA EL ORDEN SECUENCIAL Y DE IMPORTANCIA -Ante un Jefe/ Cliente interno dejar lo que se está haciendo y atenderlo, no abandonar el puesto de trabajo. -Sonreír a los Jefes / Cliente interno, ayudarles y ser agradecido.	-Tener Actitud – Ayuda (prescriptor / Cliente interno) La GA+ está para ayudarte, pero tiene que ser recíproco.		9	
		-Todos igual de importantes (No quejas de clientes, no desfilafarro) Prescripción para conseguir nuestros objetivos.		8	
		-Respetuoso con todos los componentes. (Los Jefes, Los vecinos) y los compañeros. Siempre		9	
	TRATAR A LOS CINCO COMPONENTES COMO TE GUSTARÍA QUE TE TRATASEN -Sentir el negocio como propio, teniendo en cuenta que nuestro comportamiento puede afectar en positivo o negativo a cualquiera de los componentes. -Tratar a los componentes con respeto, ser conscientes de no pedir cosas para nosotros que no pueden tener ellos. -Cumplir con los compromisos pactados con los vecinos, entorno.	No faltas y sobras de dinero, devoluciones a su sitio, no se dejan para el compañero. -Eficacia hacia arriba. Siempre		9	
	EXIGENTE CON UNO MISMO -Aceptar la responsabilidad que conlleva el puesto de trabajo. -Ser conocedor de los métodos del puesto de trabajo y no justificar los errores con "no lo sabía". -Ante los problemas, no te encoges de hombros ("es lo que me mandan" "yo ya lo sabía"), buscas las causas y se las comunicas a tu Coordinador.	-Asumes tu responsabilidad / das ejemplo. Desmontas cámaras el sábado, lo estás haciendo fenomenal. -Que lo que pensamos-decimos-hacemos coincide: No engaña. Desmontar picking es tu tarea fuera de cajas Lúnes y viernes Para la campaña del verano, garantizar tiempos. -Cumplies los métodos / compromisos/ objetivos. Falta el siempre: cestas, carros, filas...		9	
		-Estar dispuesto a aprender / desaprender Si, siempre		8	
				9	
SIEMPRE: 8-10	A VECES: 5-7	NUNCA: 0-4	TOTAL VALORACIÓN: Suma total de los puntos dividido entre 10	8,5	

Felicitaciones	Hechos
	<p>Felicítarte porque cuenta las gtes B más contigo, desmontar cámaras los sábados, tirar picking.</p> <p>Felicítarte por el esfuerzo que haces cada semana con tu horario.</p> <p>Felicítarte por venir siempre con una sonrisa, por poner ganas e ilusión.</p>

Puntos de mejora	Hechos
	<p>Método del dinero, no faltas y sobras, billetes falsos</p> <p>Las conversaciones entre vosotras cobrando en caja no añaden valor a nuestros jefes, cuidado porque eso son jefes insatisfechos.</p>

Repercusión Salarial		Incremento	
EAC		EFC	
Tramo	Sueldo	Tramo	Sueldo

FIRMA CP:

FIRMA GTE CONFORME:

ANEXO 2 LA HISTORIA DE MARLENE

Personajes: Marlene, barquero, eremita, Pedro y Pablo.

Marlene, Pedro y Pablo eran amigos desde pequeños y cierto día Pablo se quería casar con Marlene pero a ésta le gustaba Pedro.

Marlene, un día visitó a Pedro, que vivía en el otro costado del río y al llegar, Marlene pidió a un barquero que le trasladase hasta allí pues se dedicaba a ello y era la forma de vida con la que cada día podía dar de comer a su familia.

Sucede que no podía pagar porque no tenía dinero y le explicó la situación a lo que el barquero, a cambio de su abrigo, accede a llevarle. En ese momento, Marlene decide consultar primero a un ermitaño y le pidió su consejo. Éste lo comprendió, pero le dijo que la decisión final era de ella. Sergito (2005).

ANEXO 3 TABLAS SALARIALES MERCADONA (AÑO 2020)



TABLA SALARIAL 2020



GERENTES A			
TRAMO	HORA ORDINARIA	MENSUAL BRUTO	ANUAL BRUTO
2	8,80	1338,38	16.060,53
3	9,66	1469,81	17.637,76
4	10,72	1631,49	19.577,91
5	11,90	1810,96	21.731,49

GERENTES B			
TRAMO	HORA ORDINARIA	MENSUAL BRUTO	ANUAL BRUTO
1	12,54	1908,69	22.904,35
2	13,92	2118,65	25.423,83
3	15,45	2351,70	28.220,43
4	17,15	2610,39	31.324,68
5	19,04	2897,53	34.770,41

❖ SI ERES REDUCCIÓN DE JORNADA, PONTE EN CONTACTO CON NOSOTRAS/OS Y TE INFORMAREMOS DE TU SALARIO.

HORAS FESTIVAS: 6,16 €/hora	FRIJO/ NOCTURNIDAD: 1,99 €/hora	GA SUSTITUYE GB: 301,72 €/mes	PLUS ALTURA: 269,30€/mes
--------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------





TABLA SALARIAL

2020



GERENTES A			
TRAMO	HORA ORDINARIA	MENSUAL BRUTO	ANUAL BRUTO
2	8,80	1338,38	16.060,53
3	9,66	1469,81	17.637,76
4	10,72	1631,49	19.577,91
5	11,90	1810,96	21.731,49

REDUCCIONES DE JORNADA (TRAMO 5)			
HORAS DE REDUCCIÓN	HORA ORDINARIA	MENSUAL BRUTO	ANUAL BRUTO
20	11.90	905,48	10.865,74
26,50		1199,76	14.397,11
30		1358,22	16.298,62
35		1584,59	19.015,05

❖ Si tu tramo es inferior a 5 o haces un número de horas diferente, ponte en contacto con nosotros/as y te informamos de tu salario.

HORAS FESTIVAS: 6,16 €/hora	FRIO/NOCTURNIDAD: 1,99 €/hora	GA SUSTITUYE GB: 301,72 €/mes
---------------------------------------	---	---



Afíliate





Fuente: Sitio web CCOO servicios Mercadona (2020)