

# TFM- VERSIÓN DEFINITIVA

*por* Javier Somoano Martínez

---

ARCHIVO	107362_JAVIER_SOMOANO_MARTINEZ_TFM- _VERSION_DEFINITIVA_1925044_1272196706.DOCX (109.19K)		
HORA DE LA ENTREGA	19-FEB.-2021 08:28P. M. (UTC+0100)	NÚMERO DE PALABRAS	13531
IDENTIFICADOR DE LA ENTREGA	1513256795	SUMA DE CARACTERES	71619



MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS

# Efecto de la cultura organizacional en la atracción, selección y retención del talento

Autor: Javier Somoano Martínez

Tutor: Fernando Hernández Sobrino

Trabajo Fin de Máster

Madrid

Febrero 2021

# ÍNDICE

<b>I.- Abstract</b> .....	3
<b>II.- Introducción</b> .....	4
<b>III.- Objetivo</b> .....	6
<b>IV.- Marco Teórico / Estado de la Cuestión</b> .....	8
1.- La Cultura Corporativa en el mundo empresarial.....	8
2.- La Gestión del Talento en los Recursos Humanos.....	10
3.- La Responsabilidad Social Corporativa.....	12
<b>V.- Metodología</b> .....	16
<b>VI.- Estudio Práctico: Mercadona</b> .....	18
1.- Breve reseña del proceso seguido por la compañía para introducir e implementar su cultura empresarial.....	18
2.- Análisis de los cinco componentes que definen su cultura corporativa.....	19
3.- Otros aspectos relevantes en su cultura corporativa y empresarial.....	33
4.- Breve reflexión personal comparativa entre la cultura organizacional asumida por una empresa como Mercadona y la seguida en la actualidad por las empresas del sector bancario –consideradas en su conjunto- y su incidencia en la retención del talento.....	36
<b>VII.- Conclusiones</b> .....	38
<b>VIII.- Bibliografía</b> .....	41

## **I.- ABSTRACT**

El presente trabajo responde a la importancia de comprender el verdadero significado de la cultura corporativa en el ámbito empresarial y su relación con la gestión del talento dentro de las empresas. Para ello se realiza este estudio, caracterizado por un análisis del concepto de cultura corporativa, gestión del talento y la posible relación que puede existir entre ambas, además de analizar también en profundidad el concepto de Responsabilidad Social Corporativa y su posible influencia en la cultura y resultados de las empresas. Se finalizará con el análisis de la cultura corporativa de una empresa española (MERCADONA) y se comparará con la cultura de alguna otra compañía española. Las técnicas de investigación empleadas son las propias de un trabajo de carácter teórico, es decir, una revisión bibliográfica. Se espera así lograr demostrar la relación que los diferentes tipos de culturas pueden tener con la gestión del talento.

**Palabras clave:** Cultura corporativa, gestión del talento, Responsabilidad Social Corporativa, MERCADONA, revisión bibliográfica.

---

*This work responds to the importance of understanding the true meaning of corporate culture in the business environment and its relationship with talent management within companies. For this reason this study is carried out, characterized by an analysis of the corporate culture concept, talent management and the possible relationship that may exist between the two, in addition to also analyzing in depth the concept of Corporate Social Responsibility and its possible influence on the company culture and results. It will end with the analysis of the corporate culture of a spanish company (MERCADONA) and it will be compared with the culture of some other spanish company. The research techniques used are those of a theoretical work, that is, a bibliographic review. It is thus hoped to demonstrate the relationship that different types of cultures can have with talent management.*

**Key-words:** *Corporate culture, talent management, Corporate Social Responsibility, MERCADONA, bibliographic review.*

## **II.- INTRODUCCIÓN**

Con el paso del tiempo todas las empresas y las compañías han ido evolucionando en la forma y en los métodos para llevar a cabo la gestión del talento. Las relaciones interpersonales entre los diferentes empleados y su estado psicológico son aspectos que influyen claramente en el desempeño laboral y en la identificación de cada uno de ellos con los principios organizacionales que rigen cualquier compañía.

La psicología organizacional y social es la auténtica culpable de que en las organizaciones se hayan empezado a instaurar formas de actuar y proceder más humanas y cercanas tanto con los propios empleados como con la imagen que se pretende proyectar al exterior. Por esta razón, se ha pasado a referirse cada vez con más frecuencia a la gestión de los recursos humanos como gestión del talento humano, lo cual supone modificaciones en su gestión y forma de actuar, cobrando cada vez más importancia beneficios intangibles como la **cultura organizacional**.

El *Diccionario de la Real Academia Española* define *intangible* como lo “que no debe o no puede tocarse”, y *bien* es (en la teoría de los valores) “la realidad que posee un valor positivo y, por ello, es estimable”. De manera que *bien intangible* tiene que ver con realidades que tienen valor, pero que no se pueden tocar, no son físicas, como sí lo son la maquinaria, los edificios o el terreno que posee una organización (María José Canel y Vilma Luoma-aho, 2017).

La cultura se refleja en el comportamiento de sus miembros y en la imagen que proyecta la organización a lo interno y externo. Desconocer su importancia trae como consecuencia culturas débiles y en muchas ocasiones contrarias a los propósitos que persiguen las organizaciones. La cultura organizacional permite identificar y diferenciar unas organizaciones de otras (Mónica del Pilar Llanos Encalada y Rosa Elis Bell Heredia, 2018).

Los primeros estudios sobre cultura organizacional, surgen en los años setenta, con los aportes de Pettigrew (1979) y Dandridge, Mitroff y Joyce (1980). A partir de allí, surgen otros autores representativos como Geert Hofstede (1991); Sthepen Robbins (2013);

Idalberto Chiavenato (2009); Edgar Schein (1986-2010); Martha Alles (2007), entre otros (Mónica del Pilar Llanos Encalada y Rosa Elis Bell Heredia, 2018).

Durante mucho tiempo la cultura de una organización se ha percibido como un aspecto independiente de la estructura y la estrategia. En muchas ocasiones, se puede ver a los directivos achacando a la cultura el motivo de los errores que pueda haber en una compañía y reclaman un cambio en la misma, cuando lo más fácil y sencillo es hacer eso en lugar de prestar más atención a la forma en que deberían realizarse los cambios. La dificultad con la que puedan producirse esos cambios no es culpa de la cultura, sino de la forma errónea de afrontarlos por parte de los directivos que deben implementarlos.

Una vez se haya desarrollado y explicado toda la información del marco teórico, se pasará a analizar la empresa española, perteneciente al sector de la distribución, de **MERCADONA**, cuyo modelo de negocio y cultura empresarial pueden resultar muy interesantes para la consecución del objetivo de este TFM.

Se analizará y se estudiará su cultura empresarial, cómo influye en la gestión del talento, qué repercusión tiene esto en su modelo de negocio y su impacto en los resultados de la empresa.

Y, posteriormente, se llevará a cabo un pequeño análisis comparativo entre su cultura corporativa y la de compañías pertenecientes a otro sector concreto que pudiera resultar útil para conocer diferentes tipos de culturas, y su influencia en la gestión del talento, alcanzando así los objetivos del presente Trabajo Final de Máster.

### **III.- OBJETIVO**

Con la realización y el desarrollo del TFM objeto de estudio se pretende analizar la relación de la cultura organizacional con la gestión del talento dentro de las empresas. A lo largo de todo el Máster ha quedado patente cómo la cultura de una empresa influye de manera directa en los resultados de una compañía. Es importante que haya una misión y una visión de la que se desprenden unos valores, de los que dependen a su vez los objetivos de la empresa y que tanto tienen que ver con los resultados. Conocer cuál es el verdadero papel del departamento de Recursos Humanos en todo esto resulta algo de suma importancia para cualquier persona que quiera desarrollar su carrera profesional en esta área.

El propósito principal del trabajo será investigar sobre las implicaciones que la cultura organizacional tiene en todo el proceso de gestión del talento, así como su posible influencia en la atracción, selección y retención, para comprobar, entre otros, de qué manera redundan en los beneficios de la empresa. A estos efectos, tras la revisión de los pertinentes estudios doctrinales y partiendo de un marco teórico a través del que se podrá ahondar en el impacto de esta realidad, se analizará su efecto práctico y real en alguna empresa española.

Por otra parte, otro de los objetivos será estudiar el tema que se está examinando desarrollando el concepto de Responsabilidad Social Corporativa y teniendo en cuenta el papel que desempeña en las diferentes compañías nacionales. La preocupación social, al igual que la medioambiental, han ido adquiriendo especial importancia en los últimos años, y a la hora de retener y gestionar el talento, se presentan como factores determinantes, al mismo tiempo que diferenciadores.

Por tanto, el fin último de este trabajo es básicamente contestar a la siguiente pregunta:  
*¿Cómo influye la cultura organizacional en la gestión del talento?*

Y para lograrlo, se marcarán los siguientes objetivos:

- Analizar la relación de la cultura organizacional con la gestión del talento dentro de las empresas.

- Efecto práctico y real en alguna empresa española.
- Influencia de la Responsabilidad Social Corporativa en la cultura y resultados de la empresa.



#### **IV.- MARCO TEÓRICO / ESTADO DE LA CUESTIÓN**

##### **1.- La Cultura Corporativa en el mundo empresarial.**

Al empezar a analizar exactamente lo que significa la expresión “**cultura corporativa**” resulta muy difícil llegar a una definición exacta y precisa sobre sus connotaciones en el mundo empresarial. La gente en la vida diaria suele entender lo que significa, pero les cuesta ponerle palabras concretas que expliquen su significado. Según un autor de reconocido prestigio: “Sólo se llega a entender qué significa ‘cultura empresarial’ cuando se han descrito culturalmente varias empresas y se está en condiciones de advertir las coincidencias y las diferencias (...) El método más adecuado es el comparativo.” (Rafael Gómez Pérez, 1991).

La cultura viene a ser lo que configura los modelos de decisión de una organización, guía sus acciones e impulsa el comportamiento individual de sus miembros. Es la manera como se hacen las cosas en el día a día. Toda empresa tiene una cultura más o menos asentada y más o menos explícita, que a veces está fragmentada y es difícil de percibir desde fuera. Con frecuencia pasa más inadvertida para los que la experimentan a diario, precisamente porque se han acostumbrado a ella. Aflora, en cambio, cuando se tratan de implantar modos de hacer que chocan con los valores centrales o cuando se quiere introducir una estrategia que supone un cambio en las costumbres (Iñaki Vélaz, 1999).

La cultura de una empresa se puede identificar de múltiples formas, pero una muy clara y sencilla es la observación de la gente, esto es, las interacciones que pudiesen tener los diferentes empleados, el trato con los clientes, el nivel de participación en las decisiones de la compañía, cómo distribuyen y ocupan el tiempo de trabajo, las políticas generales de empresa, cómo se encuentran ubicados los puestos de trabajo y los despachos, el grado de optimismo, el ambiente de trabajo, los gestos, etc. Las compensaciones y los incentivos que pudiesen recibir los trabajadores por su rendimiento tienen mucha importancia y están directamente relacionadas con la cultura corporativa, ya que, si están bien elaborados, expresan y respaldan los valores y creencias de la organización, pero en caso contrario, pueden resultar perjudiciales.

Las empresas hay que concebirlas como algo que va mucho más allá que la simple imagen que puedan proyectar al exterior, pero también hay que considerarlas mucho más que su estructura interna y sus procedimientos y políticas internas a la hora de trabajar. En un primer vistazo, se perciben únicamente los aspectos más superficiales, es decir, el ambiente de trabajo, el código de vestimenta, el diseño de las oficinas y la distribución de los diferentes puestos de trabajo, etc. Pero a medida que se va adquiriendo confianza y familiaridad con las personas que componen la organización, se van descubriendo los principios y valores que determinan su conducta, un estilo generalizado a la hora de proceder y actuar, una manera particular de abordar los problemas.

Cabe concebir, por consiguiente, la cultura como un todo formado por dos niveles: uno más superficial y visible, al que damos el nombre de “estilo”; otro más profundo, que sirve de oculto soporte al anterior, al que denominamos “ideario” (Iñaki Vélaz, 1999).

Una de las definiciones más aceptadas universalmente de cultura corporativa es la de Edgar Schein. Entre sus virtudes cabe destacar la capacidad de distinguir sin separar los elementos que veíamos antes más superficiales y visibles de aquellos que son más profundos e intangibles. Concibe la cultura como “un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Edgar Schein, 1988).

De manera sencilla, suele entenderse la cultura de una empresa como aquello que la identifica, le da unidad y constituye el supuesto desde el que actúa. Así, en cuanto que marco de actuación, interviene a través de dos factores capitales en la vida cotidiana de una organización, a saber: los comportamientos individuales y el proceso de toma de decisiones (Iñaki Vélaz, 1999).

El desarrollo organizacional que pueda darse en cualquier compañía dependerá de la actitud con la que las personas que la componen afronten las diferentes actividades que realizan en la empresa, y no tiene sólo que ver con las tareas propias de la actividad

laboral, sino también con las relaciones que surgen entre ellos y que van constituyendo lo que se conoce como cultura organizacional.

## **2.- La Gestión del Talento en los Recursos Humanos.**

La **gestión del talento** humano es un sistema abierto con procesos muy definidos e interrelacionados, tales como la atracción de talento, la selección, la formación y desarrollo, la motivación y la retención de los empleados de una compañía, los cuales se encuentran inmersos en normas, políticas y valores (cultura corporativa) que delimitan su actuación y que de la mano de la estrategia de la empresa permiten darle valores agregados a la organización.

La gestión del talento en las empresas es una labor compleja y sutil, cuyos ingredientes imprescindibles son saber identificarlo allí donde se encuentre, captarlo, desarrollarlo y retenerlo. Hay empresas que son excelentes captadores de talento, pero después no consiguen desarrollarlo o retenerlo (Pilar Jericó, 2008).

Todas las empresas que se mantienen en activo con el paso del tiempo y se consolidan en el mercado como compañías de referencia, tienen en común tres elementos principales que deben procurar cultivar y poner en práctica casi a diario. Son los siguientes:

- **La innovación** → Actualmente se ha convertido en una verdadera necesidad para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Para ello, la mejor forma es gestionar el único activo que tiene: el talento de sus profesionales.

El talento es la materia prima de la innovación, pero la tecnología aporta la velocidad necesaria. Actuar con celeridad es uno de los rasgos fundamentales de las organizaciones y los profesionales con talento (Pilar Jericó, 2008).

- **La creación del valor** → En la actualidad, los clientes a la hora de adquirir cualquier producto o servicio tienen en cuenta los factores intangibles de las compañías antes que cualquier otra cosa. Los intangibles tienen la ventaja de conllevar una dificultad mucho mayor a la hora de ser imitados por la competencia, y es la forma más directa de conseguir fidelizar a los clientes y

ganarse su confianza. Es mucho más difícil de imitar un intangible que, por ejemplo, la compra de una tecnología. Su rasgo más característico e importante es que son desarrollados por el talento de las personas (y no por su fuerza muscular).

Por ello, la creación de valor para el accionista (alcanzar la cifra de negocio) equivale a la creación de valor para el cliente (satisfacerlo y fidelizarlo), y esta a la creación de valor para el empleado (consiguiendo que se comprometa con el trabajo que hace) (Pilar Jericó, 2008).

- **La gestión del talento como prioridad estratégica** → Muchas veces la complementariedad entre ciertas compañías parece muy coherente en cuanto a la teoría y a la hora de definir la estrategia, pero al ejecutarla y llevarla a la práctica aparecen otros intangibles que acaban impidiendo una unión exitosa, como la **cultura empresarial**, los estilos de liderazgo o el nivel de cualificación de los profesionales. Por todo ello, la forma en que se gestione el talento será el factor determinante y decisivo del cual dependerá el éxito de las fusiones entre las organizaciones. Lamentablemente, en la mayoría de los casos, las decisiones estratégicas se adoptan prestando atención a los números y datos financieros y no en base a las personas que lo consiguen (Pilar Jericó, 2008).

En relación a la Atracción del Talento, para conocer el atractivo que pueden tener diferentes compañías, una forma de averiguarlo puede ser analizando el número de currículums que reciben esas organizaciones de forma espontánea. Por ejemplo, en el estudio de benchmarking de Gestión del Talento realizado en España en 2001 sobre más de 150 compañías de 18 sectores, más del 40% de los currículums recibidos de forma espontánea se concentraron en sólo 10 empresas. Todas ellas tenían como características en común que eran muy conocidas por el público de a pie y contaban con campañas publicitarias de imagen muy potentes destinadas a sus clientes.

Otro de los factores que inciden en la imagen de una compañía es lo que los propios profesionales o ex-profesionales dicen sobre la organización. Por todo ello, es innegable que, en una empresa, los más indicados (y también los peores) para atraer talento son los propios empleados que trabajan o han trabajado en ella. Conseguir la motivación de los

trabajadores es clave no sólo para retener el talento, sino también para obtener una magnífica (o pésima) publicidad gratuita (Pilar Jericó, 2008).

### **3.- La Responsabilidad Social Corporativa.**

Respecto al tercer concepto que se analizará en el presente trabajo, se encuentra la **Responsabilidad Social Corporativa** y su relación con la cultura de empresa.

Cuando se habla de Responsabilidad Social Empresarial normalmente se está haciendo referencia a “sociedades”, “empresas”, “compañías”, “corporaciones”, en tanto que titulares de la propiedad empresarial. La elipsis de RSE que prescinde del concepto *societario* pretende enfocarlo hacia el núcleo de la actividad económica, aunque en realidad en la actualidad tanto RSC como RSE se empleen como sinónimos.

Por otra parte, puede decirse que la RSC tiene un ámbito ampliado hacia cualquier tipo de organización, empresarial o no, e independiente de su tamaño. Así se comienza a hablar de RSU, para la responsabilidad social universitaria, y de RSO para aludir a la responsabilidad social de las organizaciones.

En el ordenamiento jurídico español actual no hay una definición legal sobre Responsabilidad Social Corporativa, es decir, acuñada por normas jurídicas heterónomas, vinculantes, de regulación de relaciones sociales, aunque en la actualidad queda implícita en la que las normas adoptan sobre lo que haya de entenderse como economía sostenible.

En el plano academicista muchos autores recurren a la definición propuesta por Carroll (1993: 34 y ss.) -al que otros varios siguieron-, que incluye cuatro tipos de responsabilidades en el concepto de RSE: 1) responsabilidad económica; 2) responsabilidad legal: se espera que las empresas actúen de acuerdo con las leyes y normas que regulan el funcionamiento del mercado y la sociedad de la que forman parte; 3) responsabilidad ética: relacionada con las expectativas que los accionistas, trabajadores, clientes y sociedad en general tienen respecto al comportamiento de la empresa según su consideración de lo que es justo; 4) responsabilidad filantrópica: compromisos con la sociedad, por ejemplo, cooperación en causas caritativas.

La definición tradicional en el ámbito europeo es la que proporciona el Libro Verde de la Comisión Europea (2001), *Fomentar un marco europeo para la RSE*, que la definió del modo siguiente:

“Integración voluntaria por las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”

Y explicaba el documento:

“Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas sino también ir más allá del cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”.

Como ya expresara el mencionado Libro Verde (2001), la RSC tiene o se proyecta en una doble vertiente, interna y externa, derivada de la originaria concepción de la RS como fenómeno ligado a la globalización económica y, en concreto, a la actividad empresarial fuera de las fronteras nacionales.

Decía el documento comunitario, “dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a sus trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad y la gestión de cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción”.

De otro lado, vertiente externa, la RSC conecta con un “amplio abanico de interlocutores, socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades públicas, ONG, defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente y se centra, fundamentalmente, en el compromiso de las empresas de respetar los derechos humanos en sus prácticas comerciales, implicando a las empresas multinacionales y a sus proveedores y empresas subcontratadas”.

Es así como la RSC se manifiesta en dos perspectivas o ámbitos de gestión empresarial. De un lado, en su tráfico comercial con otras empresas (socios comerciales, proveedores,

empresas subcontratadas), clientes o consumidores y en la proyección de su actividad productiva ante otros diversos grupos de interés, como la comunidad local (obligándose a las empresas a integrarse en ese entorno contribuyendo a su desarrollo social y económico). En este ámbito, así como unas disciplinas jurídicas, esencialmente el Derecho Mercantil y el Derecho Civil, prestan especial atención a los derechos de esos grupos de interés, en el ámbito del Derecho del Trabajo supone como contenido básico de la RSC el “estándar justo de trabajo”, es decir, de conformidad con los documentos internacionales y comunitarios, el compromiso de las empresas de su garantía en las relaciones con proveedores y empresas subcontratadas y de su promoción, incentivo e, incluso, imposición, directa o indirecta. O, con carácter general, se trata de extender el comportamiento socialmente responsable en todos sus aspectos a sus socios comerciales y, en definitiva, en el conjunto de actividades que, aunque directa e inmediatamente controladas por otras empresas, se asumen ahora también como propias de quienes se presenta ante la sociedad como Empresa socialmente responsable (Yolanda Sánchez-Urán Azaña, 2013).

Por otro lado, en su ámbito interno, entendido aquí en el sentido de dirección y control directo de su organización productiva, es decir, dirección y organización por parte de la empresa matriz de las diversas empresas filiales o pertenecientes al grupo empresarial o red empresarial en los distintos países del mundo; dirección y control de un proceso productivo sostenible; dirección y control de la utilización de los recursos naturales en torno a los que gira su producción o los que pudieran quedar afectados por la misma; dirección y organización del personal al servicio de la empresa matriz y del resto de las filiales, de tal manera que la RSC se identifica entonces con el conjunto de derechos que integran la relación laboral “responsable” en aquéllas (Yolanda Sánchez-Urán Azaña, 2013).

Esta doble dimensión confiere especial importancia a la que pudiéramos denominar vertiente laboral-social de la RSC porque los trabajadores se convierten en uno de los fundamentales grupos de interés a los que se dirige y orienta el conjunto de prácticas empresariales de RSC en su dimensión social y, en particular, su consideración no sólo como una finalidad en sí misma de RSC en su vertiente interna sino también como medio que contribuye a la imagen externa de la empresa como socialmente responsable hacia sus otros grupos de interés, en especial, clientes y consumidores que compran sus

productos y servicios y proveedores o empresas que operan en países menos desarrollados en los que sus respectivos ordenamientos jurídicos no contemplan estos aspectos o prevén un nivel de desarrollo de los derechos sociales muy inferior al país de origen de la empresa principal o matriz (Yolanda Sánchez-Urán Azaña, 2013).

Por todo ello, aplicar políticas de RSC en una empresa cualquiera va a tener muchísima influencia en su cultura corporativa, ya que marcará alguno de sus valores principales e impondrá determinadas formas de actuar y proceder de los empleados.



## V.- METODOLOGÍA

El tipo de investigación que se ha seguido para desarrollar este TFM ha sido un trabajo de **carácter teórico**, es decir, un proyecto que ha consistido en realizar una revisión bibliográfica a partir de la lectura y análisis de literatura académica actual, artículos, casos de diferentes escuelas, libros, trabajos académicos, sitios web... Todo ello relacionado con el ámbito de conocimiento que ha sido escogido, esto es, la cultura organizacional y su relación con la gestión del talento y la Responsabilidad Social Corporativa.

Además de recopilar información proveniente de diversas fuentes, se incluye también una profunda reflexión personal y un análisis crítico sobre el tema desarrollado dentro del ámbito de los Recursos Humanos.

Para ello se ha estudiado el tema planteado a través de un enfoque inductivo, el cual ha consistido en la observación y análisis de la doctrina para así tener un marco teórico a partir del cual se analizará la realidad en alguna empresa existente para su posterior clasificación y estudio, llegando así a una serie de conclusiones que permitirán responder a la pregunta planteada inicialmente: ¿Cómo influye la cultura organizacional en la gestión del talento?

Concretamente se ha partido del marco proporcionado por la búsqueda de información a través de diversas bases de datos como Google Scholar, bibliotecas digitales como JSTOR, EBSCO, la biblioteca online de ICADE Business School, que han sido de mucha utilidad como referencias a partir de las cuales se pueda llevar a cabo la investigación sobre el tema.

A partir de ahí se han estudiado cuáles son los conceptos clave, cuáles son las teorías de distintos autores y poder comparar información para sacar una serie de conclusiones.

Analizando todos estos factores, ya se tendrá una imagen mucho más clara de hacia dónde irá la investigación, realizando una revisión bibliográfica de manera más crítica y con más fundamentos. De este modo se podrán desarrollar los resultados y conclusiones del trabajo para poder analizar ejemplos de empresas reales de una manera crítica y fundamentada.

Una vez que se ha establecido el marco teórico, se analizará a continuación la cultura organizacional de la empresa **MERCADONA** y se comparará con la cultura de empresas pertenecientes a otro sector concreto, pudiendo así demostrar la relación que diferentes tipos de culturas pueden tener con la gestión del talento.

## **VI.- ESTUDIO PRÁCTICO: MERCADONA**

En el presente apartado se procederá a analizar, con el mayor detalle y profundidad posible en un trabajo del alcance del que aquí se expone, la *cultura corporativa* de una de las compañías españolas de mayor importancia y proyección en un sector de actividad de gran relevancia en la estructura y organización actual de nuestra sociedad, como lo es el de la distribución, que no es otra que **MERCADONA**.

### **1.- Breve reseña del proceso seguido por la compañía para introducir e implementar su cultura empresarial.**

Mercadona es una empresa estructurada en una red de establecimientos, concretamente supermercados, propiedad de una familia española –los Roig-, nacida en la Comunidad Valenciana en el año 1977, siendo sus fundadores los padres (don Juan Roig Ballester y doña Trinidad Alfonso Mocholí) de su actual Presidente Ejecutivo, don Juan Roig Alfonso.

Pocos años más tarde, concretamente en el año 1981 y cuando la red comercial de la empresa apenas tenía abiertas ocho tiendas de ultramarinos en la provincia de Valencia, de apenas trescientos metros cuadrados (300 m<sup>2</sup>) de superficie comercial cada una de ellas, Juan Roig Alfonso -con el apoyo y participación de sus hermanos Fernando, Trinidad y Amparo- procedieron a la compra de la empresa a sus padres, haciéndose desde ese momento cargo de la gestión de la misma. Pocos años más tarde, concretamente en 1990, Juan Roig y su esposa Hortensia M<sup>a</sup> Herrero pasaron a titular la mayoría del capital social de la compañía (Javier Alfonso, 2014).

En los comienzos de la década de los noventa del pasado siglo, y ante la implantación en España de las grandes cadenas internacionales de supermercados que hacen disminuir el margen de beneficio del que hasta entonces disfrutaba el sector de la distribución alimentaria al público minorista, la empresa se ve obligada a establecer una nueva estrategia comercial denominada SPB (Siempre Precios Bajos), que será el inicio de la implantación en los años sucesivos de su **Modelo de Gestión de Calidad Total –TQM- (Total Quality Management)**, decisivo en su desarrollo posterior (Javier Alfonso, 2014).

Como principio esencial en su estrategia empresarial, proclamado por el propio Presidente Ejecutivo en su página web institucional ([www.mercadona.es](http://www.mercadona.es)), el papel de Mercadona en el desarrollo de su actividad “pasa por contribuir a mejorar el entorno social y económico produciendo de forma eficiente y responsable para generar prosperidad compartida”. Y con ello podemos decir que este empresario ya ha entrado en la pequeña o gran historia de nuestro país de finales del pasado siglo y de las primeras décadas del actual ya que, como mantenía John D. Rockefeller, los empresarios que crean riqueza y empleo son más relevantes para la historia que la gran mayoría de los políticos o generales (Javier Alfonso, 2014).

Para dar cumplimiento a ese principio general, como anteriormente ha quedado señalado, desde el año 1993 la empresa aplica su Modelo de Gestión de Calidad Total -TQM- (Total Quality Management), en el que basa todas sus decisiones, con el que busca satisfacer por igual y con la misma intensidad a los cinco componentes de la empresa: “*El Jefe*”, como internamente denomina al cliente, “*El Trabajador*”, “*El Proveedor*”, “*La Sociedad*” y “*El Capital*”. Quiere ello decir que la misión o la finalidad de Mercadona no es sólo generar beneficio, sino crearlo para con ello dar satisfacción a todos y cada uno de sus componentes.

## **2.- Análisis de los cinco componentes que definen su cultura corporativa.**

- **“El Jefe”:**

Dentro de su estrategia corporativa, y aunque no es un principio privativo o exclusivo de esta empresa –quien más, quien menos, orienta su estrategia en esa dirección- el cliente es el centro de todas sus decisiones, sobre el que gira toda su actuación. Para Mercadona, innovar es estar pensando constantemente en el cliente –en su argot, como ya ha quedado indicado y resulta públicamente conocido, “el Jefe”-, tratando de anticiparse a las necesidades que a éste le van a surgir en su ámbito de actuación, permitiéndole con ello aportarle soluciones que le añadan valor y por las que esté dispuesto a pagar un precio competitivo y razonable.

Para tratar de obtener ese fin con el mayor acierto y eficacia posible, Mercadona sigue un modelo de “**Coinnovación**” con sus clientes, que se puede considerar novedoso y poco

frecuente en su sector de actividad, que no es otra cosa que mantener un contacto directo, permanente y personal con los mismos para escuchar sus necesidades, lo que lleva a efecto de forma presencial en alguno de los centros específicamente destinados a tal fin –dispone de diecinueve a lo largo de toda la Península Ibérica (dieciocho en España y uno en Portugal) dedicados a esta única actividad-, en cualquiera de sus tiendas o puntos de venta o incluso en el propio domicilio de su clientela, además de incrementar a lo largo de los últimos meses –en gran parte debido a la situación de confinamiento y/o restricciones de movilidad derivada de la crisis originada por la irrupción del virus de la COVID-19- los contactos telemáticos por videoconferencia.

La cultura de servicio al cliente preside todo el desarrollo de su actividad, y de ahí que sea en los Centros y con el sistema referido en el párrafo precedente donde se habla y decide sobre los productos que finalmente van a pasar a formar parte del catálogo de Mercadona, resultando pues el cliente -de ahí la denominación de “Jefe” que corporativamente se le atribuye- quien determina si los mismos responden o no a sus diferentes necesidades. Como último dato disponible, correspondiente al cierre del ejercicio 2019, a lo largo del mismo se realizaron más de 12.500 sesiones de este tipo con los clientes, de las que resultó la introducción de 325 nuevos productos.

Toda la plantilla de la empresa, desde su Presidente hasta el último de los empleados incorporado a la misma, desarrolla su trabajo para ofrecer al cliente la mejor gama de productos, de la mejor calidad y al mejor precio posible, así como el mejor nivel de servicios, mientras se aseguran de que sus clientes hacen sus compras en el menor tiempo preciso para ello, colaborando a tal fin activamente con los distintos especialistas de tienda para que éstos puedan ayudar a la clientela a elegir lo más conveniente, conjugando así convivencia y tiempo que ésta pasa en la tienda, que a la vez facilita el contacto personal (Javier Alfonso, 2014).

La compañía pues hace un esfuerzo importante, para lo que destina un considerable volumen de recursos humanos y materiales, por estar en permanente contacto con sus clientes por las distintas vías disponibles a su alcance, primando el contacto personal y directo como estrategia fundamental para adoptar las decisiones más convenientes en la orientación de su negocio.

- **El Trabajador:**

Según datos facilitados por la propia compañía en sus medios institucionales ([www.mercadona.es](http://www.mercadona.es)) en la actualidad Mercadona tiene una plantilla de 90.000 empleados, de la que el noventa y nueve por ciento desempeña su trabajo en los distintos centros en España –que comprende una red de 1.640 tiendas en la actualidad- y el uno por ciento restante en los de Portugal –repartidos en las 10 tiendas abiertas por el momento, y donde tiene prevista su expansión-, a todos los cuales les exige un alto grado de compromiso para alcanzar la excelencia en la prestación de su labor en cumplimiento del principio universal de que “para poder recibir, primero hay que dar”.

Se mantiene el criterio de que cada uno de los empleados, que son quienes finalmente han de dar satisfacción a los clientes en la prestación de sus servicios, ha de encontrarse igualmente satisfecho ya que, si no lo está, resulta muy improbable que alcance la excelencia que se pretende prestar a la clientela. Para ello, en primer lugar y aun cuando no siempre se consiga plenamente como puede suceder, y de hecho sucede, en cualquier organización más o menos compleja, se trata de mantener que el empleado no es mera mano de obra, sino que se trata de seres humanos que forman parte de la sociedad, con sus propios pensamientos y sentimientos, y donde ejercen otros papeles distintos a los estrictamente laborales, sea en el ámbito familiar o social.

Para ello, desde el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, según se declara públicamente en sus medios corporativos como lo es su ya citada página web, se trata de fomentar diversos valores que se consideran *esenciales e irrenunciables* para las personas, tales como se consideran los siguientes:

- Estabilidad: lo que se traduce en la implantación de un empleo estable y de calidad. Desde mediados de la década de los años noventa del pasado siglo la empresa siguió un proceso de convertir la inmensa mayoría de los empleos en fijos –salvo los que por razones especiales resulten eventuales o de obra específica-, lo que culminó a finales de la citada década.

Las relaciones laborales, dentro de los que procederemos a destacar determinados aspectos que se estiman como más relevantes, se encuentran

reguladas fundamentalmente en el Convenio Colectivo suscrito con fecha 11 de Noviembre de 2018, cuya vigencia se estableció por un periodo de cinco años a contar desde el 1 de Enero de 2019 y hasta el 31 de Diciembre de 2023 (publicado en el B.O.E. del 18 de Febrero de 2019).

- Igualdad: Para dejar constancia expresa de su compromiso en este ámbito, dándole carta de naturaleza y carácter de obligación contractual –los acuerdos suscritos entre la empresa y los representantes de los trabajadores en el marco de un convenio colectivo no dejan de ser pactos contractuales de obligado cumplimiento para las partes-, se incorporó al vigente Convenio Colectivo de Mercadona suscrito el 11 de Noviembre de 2018 (publicado en el B.O.E. del 18 de Febrero de 2019) la totalidad del Capítulo VIII, concretamente en el extenso art. 41 del mismo, donde en su epígrafe I. como declaración de intenciones se proclama que “Las partes firmantes quieren plasmar su compromiso hacia la consecución del principio de igualdad de trato y de oportunidades en todos los ámbitos y a todos los efectos, no admitiendo discriminaciones por razón de sexo, orientación sexual, estado civil, discapacidad, edad, raza, convicciones políticas y religiosas, afiliación sindical o de cualquier tipo”. Además de su propia convicción y compromiso en esta materia, esta declaración se encuentra en línea con el cumplimiento de lo establecido en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de Marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (B.O.E. del 23 de Marzo de 2007), a la que hacen expresa referencia.

En el epígrafe II. del citado art. 41 del Convenio Colectivo se establece un prolijo Plan de Igualdad –cuyo periodo de aplicación será indefinido y hasta que se obtengan las finalidades perseguidas, debiendo estar unido su renovación a la del propio Convenio del que forma parte-, que alcanza a aspectos tales como los criterios de selección para acceder a la empresa, de contratación, promoción, formación, retribución, conciliación de la vida personal, familiar y laboral, salud laboral, comunicación y sensibilización, y participación, previendo igualmente la constitución de una Comisión de Seguimiento y Evaluación (compuesta por representantes de la empresa y de los trabajadores) que supervisen y comprueben su cumplimiento.

Consecuencia de lo expuesto en los párrafos precedentes es que la empresa pone especial empeño en el trato igualitario a todos sus trabajadores en todos los aspectos, sin ninguna prerrogativa o discriminación, ni positiva ni negativa, por razón de sexo, edad o cualquier otra característica personal diferencial..., y siempre bajo el principio general de que, a igualdad de responsabilidad, igualdad salarial.

Al cierre del ejercicio 2019, último del que se disponen datos según la Memoria presentada por la empresa, de la totalidad de su plantilla el 62% lo representan las mujeres, así como que el 47% de los puestos directivos son ocupados por ellas. Como dato relevante en este aspecto se puede indicar que, en el primer nivel ejecutivo de la empresa, cuatro de las Direcciones Generales se encuentran comandadas por mujeres, entre ellas la máxima responsable de Recursos Humanos y Relaciones Externas.

Al objeto de dar cumplimiento a esa política de igualdad, desde el inicio Mercadona intentó reclutar empleados que encajaran y se adaptaran a su cultura distintiva, partiendo para su selección del principio de que un empleado, con la debida formación dentro del Modelo de Gestión de Calidad –TQM- a que anteriormente se ha hecho referencia, ha de tener potencial ilimitado para satisfacer las necesidades de los clientes.

En otros aspectos, pero siempre dentro de esa política de igualdad y no discriminación, entra igualmente el Convenio que tiene formalizado con la Fundación ONCE desde el año 2019 para mejorar la inclusión laboral de personas con discapacidad, de forma que la calidad de vida de este tipo de trabajador resulte potenciada.

- Formación y Promoción: Resulta indudable que las personas, si les das una correcta formación para las funciones que se pretende desempeñen en su puesto de trabajo y les das oportunidades para que prosperen en su carrera profesional, les incentivas para que afloren y desarrollen todo su talento en su



propio beneficio y, como consecuencia, en el de la empresa para la que trabajan.

Plenamente consciente de esta circunstancia, Mercadona en el último ejercicio del que se dispone de datos contrastados una vez cerrado el mismo, que no es otro que el de 2019 según la Memoria publicada en su página web corporativa, destinó a la formación de su plantilla la cantidad de 106 millones de euros (lo que viene a suponer una inversión de cerca de 1.200,00 € de media por cada uno de sus empleados), distribuidos en 3,6 millones de horas, con la consecuencia de que tras ello resultaron promocionados a puestos de mayor responsabilidad un total de 849 empleados (821 en España y 28 en Portugal), de forma prácticamente paritaria entre ambos sexos (concretamente el 47% mujeres y el 53% restante hombres).

Las labores de formación alcanzan tanto a los nuevos empleados como a los ya pertenecientes a su plantilla, así como en los distintos niveles de responsabilidad, sean meros gestores, coordinadores de tienda, ..., de forma que todos compartan la misma filosofía en el desempeño de su trabajo. La cultura de una organización humana –como sucede en el ámbito empresarial– influye de una manera directa en la gestión del talento, ya que tanto la atracción de éste como su selección, formación y desarrollo a la luz de sus propios principios y valores, determinarán la forma de actuar y proceder en el trabajo y ayudarán decisivamente a su conservación y desarrollo de una forma identificable en el entorno en el que realiza su actividad.

Partiendo pues de que todos los empleados cuentan con la debida y continua formación, además de la asimilación de la cultura y valores corporativos, la promoción al desempeño de puestos de mayor responsabilidad en la práctica totalidad de los casos se produce por promoción interna. Todos los coordinadores de tienda han sido antes empleados de tienda, sea en puestos de reponedores o expertos en algún departamento específico (panadería, carnicería, pescadería,...). Incluso muchos de los trabajadores corporativos – que por tanto no desempeñan su función en la red que componen los puntos de venta- han tenido también algo de experiencia en tienda (criterio éste

compartido por otras organizaciones de éxito en la distribución de productos de consumo de diversos ámbitos, como por ejemplo sucede con el grupo Inditex) (Javier Alfonso, 2014).

Ese sistema de formación y promoción, que se podría calificar como de carácter universal e igualitario entre todos los miembros de la plantilla, que por tanto perciben que sus posibilidades de crecimiento dentro de la empresa son ciertas, unido al trato que reciben, supone un alto grado de involucración de los trabajadores en la empresa, lo que la hace más competitiva y productiva, al tiempo que la rotación de los mismos es muy baja (apenas llega al cuatro por ciento), lo que sin duda le aporta una mayor estabilidad.

- Conciliación: Dentro de la estrategia de la empresa en relación a sus trabajadores, como ya ha quedado señalado y se refleja en todos los análisis que diferentes autores han realizado sobre Mercadona y su Presidente y máximo accionista, se tiene muy interiorizado el fundamento de que, para poder satisfacer al cliente, los empleados deben de estar satisfechos con ellos mismos, orgullosos de su trabajo y conscientes de la importancia de la labor que cada uno de ellos desarrolla (Manuel Mira Candel, 2013).

Para conseguir ese objetivo, independientemente del aspecto económico y salarial a que se hará extensa referencia más adelante, resulta especialmente relevante el tratar de obtener un satisfactorio grado de conciliación entre la actividad laboral de la plantilla y la vida personal y familiar de cada uno de los trabajadores, aspecto no siempre sencillo y menos en un sector como el de la distribución alimentaria con unos horarios amplios de actividad.

En línea con la obtención de esa finalidad, además del establecimiento de la jornada máxima de trabajo (40 horas semanales), las posibilidades de su reducción por razones o circunstancias familiares, su distribución en la jornada, vacaciones, .... y demás detalles concretos de la misma establecidos en los arts. 22 y siguientes del Convenio Colectivo actualmente vigente suscrito el 11 de Diciembre de 2018 (B.O.E. del 18 de Febrero de 2019), aspectos todos ellos de carácter legal o reglamentario, desde hace años

Mercadona trata de implementar una serie de medidas que faciliten la obtención de ese objetivo, como lo es ya desde los primeros años del presente siglo su determinación de evitar –salvo excepciones muy puntuales- la apertura de sus tiendas en domingo, aspecto diferenciador con otras cadenas de su sector.

Profundizando en ese objetivo de facilitar la conciliación de la vida personal y familiar de sus empleados muy recientemente, en concreto desde el mes de Agosto del pasado año 2020 y en virtud de acuerdo alcanzado entre la empresa y las diferentes representaciones sindicales de los trabajadores, ha entrado en vigor una nueva medida –que mejora sensiblemente lo establecido en el propio Convenio actualmente en vigor- consistente en que todos los empleados de sus supermercados desarrollarán su jornada semanal en cinco días (no seis como hasta le fecha), lo que significa que tendrán dos jornadas de descanso íntegras cada semana, y además se garantiza a cada empleado que a lo largo de cada ejercicio disfrutará como mínimo de ocho fines de semana largos (de tres días consecutivos –sábado, domingo y lunes-) ([www.mercadona.es](http://www.mercadona.es)).

Igualmente durante el último ejercicio cerrado del que se disponen datos, que no es otro que el de 2019, casi 16.000 empleados pudieron acogerse a una jornada reducida, por razón de su interés y necesidad personal y/o familiar (estudios, personas dependientes, ...), y cerca de 2.300 trabajadoras alargaron un mes su permiso por maternidad en sustitución de la hora diaria de licencia de lactancia durante los primeros nueve meses de vida de sus hijos previsto en el art. 37.4 del Estatuto de los Trabajadores.

Esa serie de medidas, diferenciales en el sector, indudablemente facilitan la satisfacción de la plantilla y, en cierto modo, el orgullo de pertenencia de la misma a su empresa.

- Retribución: Como ya se ha reflejado con anterioridad, en la cultura empresarial de Mercadona se encuentra enraizado el principio de la satisfacción de pertenencia de la plantilla su empresa, siguiendo con ello el

criterio de que quien ha de satisfacer al cliente con el servicio que le presta, ha de estar satisfecho consigo mismo y con su trabajo.

Uno de los parámetros más importantes para lograr esa satisfacción es sin duda el económico, el salario que la plantilla recibe. En ese sentido Mercadona es una empresa altamente competitiva, especialmente en su sector de actividad. Partiendo siempre del principio general de igualdad (a mismo trabajo, mismo sueldo), los salarios base de su personal –reflejados en las tablas unidas al Convenio Colectivo- más sus complementos personales, del puesto desempeñado o los derivados de circunstancias de especial penosidad (p. ej. en cámaras de refrigeración) y/o nocturnidad, resultan ser los más elevados del sector. En el último ejercicio cerrado, como ya se ha indicado con anterioridad en varias ocasiones el de 2019, el salario neto mínimo de un empleado recién incorporado a la plantilla alcanzó los 1.200,00 € mensuales aproximadamente.

Del mismo modo, si la empresa alcanza los objetivos fijados para el ejercicio, todos los empleados cobran un incentivo (o todos, o ninguno), que alcanza hasta el 25% del beneficio de la empresa. Según resulta nuevamente de la Memoria correspondiente al ejercicio 2019 (publicada en la página institucional de la empresa [www.mercadona.es](http://www.mercadona.es)), en el citado ejercicio se abonó a la plantilla una prima por este concepto que alcanzó a los trescientos cuarenta millones de euros, que fue percibida en proporción a sus salarios por la práctica totalidad de la plantilla, concretamente el 99% de la misma.

En consecuencia, la totalidad de la plantilla de trabajadores, desde los altos ejecutivos hasta los empleados de tienda en puestos más modestos, se encuentran involucrados en la obtención del resultado pretendido, de forma que el éxito o fracaso en alcanzar la meta repercutirá, positiva o negativamente, en todos ellos. Este es un aspecto importante dentro de la cultura de la empresa, que involucra a todos y fija el sentimiento y orgullo de pertenencia a la misma.

- **“El Proveedor”:**

Tal y como tiene manifestado el Presidente Ejecutivo de Mercadona en varias ocasiones, en este ámbito el criterio de la empresa es “No marear con ofertas ni publicidad, tener proveedores fijos para conseguir clientes fijos a los que dar productos buenos y baratos de una forma estable y continua” (Ignacio Temiño Aguirre, 2012).

Para ello, fundamentalmente a partir de la crisis económica surgida en el año 2008, que tuvo su enorme incidencia en todos los sectores económicos, y entre ellos el de la distribución del sector alimentario, viró en su forma de actuar tendiendo a tratar de ofertar el mejor producto, de la mayor calidad y al mejor precio posible. Para ello –a diferencia de la mayoría de las empresas del sector- renunció a realizar campañas de publicidad de la cadena o de presentar ofertas de productos puntuales en sus lineales.

Por el contrario, la línea seguida es la de “tratar la optimización de los gastos de producción mediante el mejor uso de un céntimo de euro”, tal y como se recoge en diversos tratados que han procedido al análisis del fenómeno de Mercadona en los últimos años. Para ello se prescinde de aquellos gastos que se entienden superfluos para la obtención de la finalidad pretendida (producto, calidad y precio), y entre ellos de manera importante los gastos de promoción –lo que ha llevado a potenciar la creación de las líneas blancas de sus propios productos (Hacendado, Bosque Verde, ...)- o aquellos otros que no aportan nada sustancial (embalajes, presentación, ...) (Manuel Mira Candell, 2013).

Esta política, incrementada a lo largo de los años, ha llevado a la retirada de sus lineales de productos de distintas marcas que no podían suministrar sus elaboraciones a los costes que Mercadona les exigía, política comercial no pacífica y que tiene sus detractores (fundamentalmente en base a la escasez de oferta en las marcas de los distintos productos, lo que obviamente supone que el cliente tiene poca variedad donde escoger) y defensores (marcas blancas de calidad a precios ventajosos).

Esta línea de actuación, basada en la optimización de los gastos de producción (p.ej. ajustar al máximo el aire contenido en las bolsas de los frutos secos o la forma cuadrada de gran parte de las botellas –permiten un mejor embalaje y transporte de los productos, con el ahorro que de ello se deriva-), ha forzado a muchos proveedores a convertirse en

los denominados “Proveedor Totaler”, que se dedican en exclusiva –bien la totalidad de sus líneas de producción o algunas específicas- a suministrar sus productos a Mercadona, sean éstos frescos (agricultores, pescadores, ...) o manufacturados (conservas, envasados, elaborados, ...). Ello, por exigencia de su cliente, les lleva a ajustar enormemente sus precios, con lo que producen con un margen de beneficio inferior, y sus métodos y sistemas de producción, que incluso les vienen en cierto modo impuestos por el distribuidor, pero con la ventaja de que tienen asegurada la venta de la totalidad de sus productos por un largo periodo de tiempo y, en la otra parte de la ecuación, con el riesgo de tener un único cliente (si éste fallara por cualquier circunstancia, el proceso se vendría abajo, por lo que ha habido proveedores –de alto nivel de prestigio y calidad en sus productos- que han renunciado a continuar sus relaciones comerciales con la cadena). Con su, llamémoslo intervencionismo, en el sistema de producción del sector primario (agricultores, ganaderos, pescadores), Mercadona entiende estar colaborando de modo importante en la modernización del mismo, al tiempo que lo considera el motor de su crecimiento y, por extensión, del país (Ignacio Temiño Aguirre, 2012).

Bajo estas premisas, según datos facilitados por la propia empresa en su Memoria correspondiente al ejercicio 2019, cuenta con unos 1.400 “Proveedores Totaler” (producen en exclusiva para la cadena), más otros 3.000 proveedores comerciales y unos 20.000 productores (individuales y/o pymes) de materias primas. El importe de las compras a lo largo del año a sus proveedores –tanto comerciales como no comerciales, de servicios y transportistas- rondó los 20.000 millones de euros, lo que da idea de su magnitud.

- **“La Sociedad”:**

Dado el estrecho y directo contacto que con la clientela a la que pretende servir mantiene un negocio de distribución fundamentalmente de alimentos, además de otros tales como los de limpieza o cosmética, de la magnitud y extensión de Mercadona, dentro de su modelo para la empresa resulta muy importante –por no decir clave- la sociedad a la que se dirige, con la que se interrelaciona y, en definitiva, de la quiere formar, y de hecho forma, parte integrante (Manuel Mira Candel, 2013).

En ese sentido resulta importante, además de la constante cercanía y el mantenimiento del diálogo con su clientela, que es parte integrante de la sociedad a la que sirve, tal y como quedó reflejado anteriormente al reseñar la actividad seguida en los diecinueve centros de coinnovación que mantiene en funcionamiento en toda la península ibérica y demás canales -tanto personales como virtuales- de comunicación, la apuesta por la prosperidad compartida como motor de desarrollo económico y progreso social de los lugares donde Mercadona se encuentra implantada.

Dentro pues de su Modelo de Gestión de Calidad Total –TQM-, y como principio incorporado al mismo, la compañía trata de contribuir al desarrollo de la sociedad, empezando por la aportación que, como consecuencia de su actividad y de los beneficios obtenidos por razón de la misma, efectúa en materia fiscal y tributaria que, en el último ejercicio auditado de 2019, alcanzó a la cantidad de 1.585 Millones de Euros aportados a la Hacienda Pública española. Y es que el negocio generado por la empresa en el mencionado ejercicio 2019 ha representado ni más ni menos que el 1,95% del Producto Interior Bruto (PIB) español, que se traduce en una aportación conjunta al mismo de unos 24.200 Millones de Euros, lo que da una idea del enorme impacto que Mercadona, hoy por hoy, supone en la economía del país, al que por tanto con su actividad aporta empleo y riqueza.

En esa misma línea de generación de riqueza se encuentra igualmente el empleo generado por la empresa en la sociedad en que se desenvuelve que, debido a la enorme diversificación de sus centros de trabajo (tiendas, centros logísticos de distribución, centros de venta por internet, ...) alcanza a los 90.000 empleos directos y otros 565.000 indirectos, lo que hace un total de 655.000 empleos que suponen el nada despreciable porcentaje del 3,6% del empleo total en España.

En línea con su modelo de gestión, la empresa pretende –en algunas ocasiones lo consigue y en otras no tanto- contribuir al desarrollo de las áreas o barrios donde se ubican todas y cada una de sus tiendas, con la filosofía de mantenerse como un comercio de proximidad integrado y arraigado en los mismos, formando parte de ellos, y huyendo de las grandes áreas comerciales instaladas en las afueras de los distintos núcleos de población, de forma que ello sirva para arraigar población y atraer actividad a esa área o barrio concreto. Reflejo de ello es que, dentro de la larga tradición española de los mercados municipales

–cada vez más escasos debido a que las costumbres han cambiado y los edificios que los albergaban han quedado obsoletos por lo que en la inmensa mayoría de las ocasiones lo hace imposible-, la empresa ha tratado de colaborar en su intento por mantener esa tradición, teniendo en la actualidad hasta treinta y siete (37) de sus tiendas en este tipo de instalación de forma que, con su presencia, se trata de conseguir que el resto de comerciantes en los mismos instalados y ella misma obtengan un mayor tráfico de clientes, de forma que ello sirva o colabore en su conservación (Manuel Mira Candel, 2013).

Alineándose igualmente en la tendencia imperante de la obtención de los Objetivos de Desarrollo Sostenible auspiciados por la Organización de Naciones Unidas (ONU), de cuyo Pacto Mundial sobre la materia Mercadona es firmante desde el año 2011, según aparece reflejado en su Memoria del año 2019 en su página web institucional –al igual que sucede con el resto de datos numéricos y de resultados-, la empresa ha destinado recursos por un importe superior a los cuarenta y tres millones de euros (43 M €) en protección del medio ambiente, ahorrando doscientas mil toneladas (200.000 TM) en emisiones de CO2 (reciclaje de residuos, eliminación de plásticos, etc.).

Como último dato relevante en este aspecto de su implicación en la sociedad en la que está inmersa, y de la que desea formar parte activa, se puede señalar igualmente que Mercadona colabora y participa con entidades de ayuda a sectores sociales desfavorecidos. En esta línea, se puede indicar que ya desde el año 2014 (según resulta de distintas publicaciones, tales como ABC, El País, El Mundo, ...) tiene suscritos convenios de colaboración con la Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL), con la que participa en las campañas que ésta promueve de recogida de alimentos a nivel nacional en su red de establecimientos, además de donar directamente en el último ejercicio más de 9.000 TM de alimentos, de los que han resultado beneficiarios varios centenares de comedores sociales y la práctica totalidad de los Bancos de Alimentos de todas las provincias españolas y otras entidades benéficas (ONGs, Cáritas, etc.).

Toda esta estrategia social de Mercadona constituye en realidad su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tanto con el entorno –entendido en su más amplio sentido- en que se mueve y ejerce su actividad comercial y empresarial como con



el medio ambiente, de forma que la define como una cultura comprometida con la sociedad y con las personas que la componen.

- **“El Capital”:**

El último de los componentes que completa el círculo que define la cultura corporativa de la empresa no es otro que el titular de la misma quien, una vez han resultado satisfechos los anteriores, recibirá los beneficios generados (en el año 2019 ascendieron a la suma de 623 Millones de €, producto de unas ventas por importe de 25.200 M de € y una inversión de 2.200 M de €) ([www.mercadona.es](http://www.mercadona.es)).

Como ya se ha expresado, pese a su volumen, se trata de una empresa familiar, donde la práctica totalidad del capital (más del 90%) pertenece a la familia Roig, hasta el extremo de que el Consejo de Administración se compone por el Presidente Ejecutivo don Juan Roig Alfonso, su esposa, sus cuatro hijas, su hermano y una única persona ajena a la familia con una participación mínima, por lo que ni está sometida a los vaivenes de los mercados bursátiles ni precisa dar cuenta de su gestión a ningún tercero distinto de los miembros de la familia.

Como se refleja en algunos de los estudios, abundantes dado el fenómeno social y empresarial que ha supuesto la irrupción y crecimiento de Mercadona en la economía española, en sus órganos de gobierno los titulares del capital no han dado entrada, ni parece lo vayan a hacer en un futuro a ningún Consejero independiente –figura tan en boga en la actualidad en las empresas al considerarse por muchos teóricos y analistas como fundamental para la buena gestión empresarial, dado que en teoría no se encuentra mediatizado por la tenencia de la propiedad del capital de la empresa, lo que en principio facilitaría una mayor libertad y objetividad a la hora de adoptar las mejores decisiones para la misma-, sino que mantiene férreamente la gestión y decisión última en las exclusivas manos de la familia propietaria (Ignacio Temiño Aguirre, 2012).

Igualmente no resulta previsible que, en el futuro, la sucesión en la máxima responsabilidad de la sociedad salga de alguno de los componentes de la familia –parece obvio que en su momento recaerá sobre alguna de las cuatro hijas del actual Presidente-, lisa y llanamente porque en su firme cultura corporativa, sin que ello esté reñido con la

capacidad y el esfuerzo personal de cada uno de los miembros de la familia propietaria para hacerse acreedora de los máximos poderes ejecutivos, se mantiene el principio de que se trata de una empresa familiar. El tiempo dirá si finalmente resulta viable el mantenimiento inalterable de esta estructura estrictamente familiar –la historia indica que muchas empresas familiares cayeron con el discurrir de las generaciones por no resultar entre sus miembros personas aptas para su gestión, lo que en principio animaría a modificar esa monolítica estructura-, o si el discurrir y la evolución de la empresa hacen necesario, incluso imprescindible, el acceso de personas independientes a los máximos órganos de gestión.

### **3.- Otros aspectos relevantes en su cultura corporativa y empresarial.**

Según resulta de lo hasta aquí expuesto, nos encontramos ante un fenómeno empresarial, y en cierto modo social, que ha llevado en apenas cuatro décadas –desde que los hermanos Roig adquirieron a sus padres la empresa en el año 1981, momento en que apenas disponía de ocho pequeñas tiendas de ultramarinos- a convertirla en la mejor empresa distribuidora de Europa en su sector, tal y como en su momento la proclamó en sus páginas el prestigioso diario estadounidense *The Wall Street Journal* o merecer la atención de la *Universidad de Harvard* en sus Boletines sobre Negocios (Manuel Mira Candel, 2013).

Si bien los aspectos más relevantes que conforman la cultura empresarial de Mercadona, que gira por la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de los cinco componentes de la empresa –el Cliente (“Jefe”, en su argot, que es el destinatario y receptor final de todo el engranaje), el Trabajador, el Proveedor, la Sociedad y el Capital- a los que ya nos hemos referido con la suficiente extensión a lo largo de esta exposición, se puede poner de relevancia algún otro que también resultan importantes para la obtención del resultado final, tal y como sucede con la organización y dirección de las tiendas y, a contracorriente de los usos actuales en muchos sectores empresariales, la ausencia de externalización de ninguno de los procesos llevados a cabo en su red comercial.

En cuanto al primero de estos aspectos se refiere, organización y dirección de las distintas tiendas, se encuentra encomendada al coordinador de cada una de ellas que ha de ser el líder de los distintos empleados que desarrollan su trabajo en las mismas. Su labor principal –además de cumplir con la función de seguimiento de la tienda, tales como el

volumen de ventas de la jornada sección por sección despachando con el experto o especialista de cada una de ellas, si bien dispone de un asistente que es quien asume la responsabilidad de los procesos concretos de funcionamiento (comprobación de que la tienda está preparada para abrir y recibir a sus clientes, que las tareas se hacen y finalizan a tiempo, que hay suficientes cajas activas para absorber el flujo de personas en cada momento, ...)- consiste en mantener estrecho y permanente contacto con la plantilla de la tienda ya que, según la constatación obtenida a lo largo de los años, han llegado a la convicción de que cuanto más se habla con los empleados más sienten el negocio como suyo y más motivados están, consiguiendo con ello tener desarrollado un mayor sentido de pertenencia a la empresa y encontrarse orgullosos de las tareas y procesos que cada uno de ellos desarrolla particularmente (Javier Alfonso, 2014).

Independientemente de la existencia de expertos o especialistas en algunas de las secciones (pescadería, productos frescos, cocinados, perfumería, ...) de cada tienda –que asisten a los clientes, controlan las necesidades de reabastecimiento de sus productos solicitando en su caso nuevas mercancías y, en definitiva, pueden ejercer el papel de asesores personales en su área, en la que permanecen toda su jornada-, el grueso de la plantilla del centro que desarrolla su trabajo en otras funciones (cajas, mantenimiento, limpieza, ...) pueden variar su actividad según la afluencia de público en cada franja horaria y las necesidades que de ello se deriven (p.ej. de atender una caja a realizar labores de reposición o colocación de productos en los lineales de las estanterías, o incluso labores de limpieza), de forma que esa polivalencia hace más ágil y eficiente la posibilidad de cubrir las necesidades en cada momento. Y ello, siempre y ante todo, en función de atender y dar cumplimiento en todo momento a las necesidades del cliente que, mientras que sí varía en su número a lo largo del día, el número de los empleados de la plantilla no ya que, incluso aun cuando en una determinada franja horaria se pudieran encontrar menos ocupados, han de estar en disposición de dar satisfacción al “Jefe” en el servicio que precise cuando así se lo requieran, ya que la prestación de ese servicio es la prioridad absoluta de la organización (Javier Alfonso, 2014).

En línea con esa prioridad encuentra su razón de ser el segundo de los aspectos a que se ha hecho referencia, que no es otro que el de la ausencia de externalización de ninguno de los procesos o servicios que resultan precisos para cumplir con el objetivo y finalidad de la empresa: servir al “Jefe”. Y ello por la sencilla razón de que ningún servicio externo,

según la cultura y criterio empresarial de Mercadona, les garantiza los niveles más altos de calidad para prestar su servicio a sus clientes.

Siguiendo un criterio contrario a la corriente general imperante en la práctica totalidad de los sectores económicos, de forma que las empresas buscan –por razones de abaratamiento de sus costes fijos, siguen el principio de pagar por cada servicio que necesiten puntualmente para cubrir sus necesidades, adelgazando al máximo su organización con la consiguiente reducción de sus recursos, tanto humanos como materiales- la externalización de las áreas que, aun cuando resulten necesarias para desarrollar su actividad, no resulten esenciales, Mercadona opta por disponer en su estructura de los medios precisos para ser autosuficiente (probablemente, p.ej. la limpieza de su red de establecimientos o la creación y el mantenimiento del sistema de software precisos para su funcionamiento diario, como tantos otros, resultara más económico contratándolo con terceros, pero ello no les aseguraría la obtención de los estándares de calidad más elevados que pretenden) (Manuel Mira Candel, 2013).

En ese sentido siguen principios tales como que todos sus empleados son de confianza y, sin perjuicio de que como sucede en toda actividad humana todo se puede mejorar, resultan plenamente fiables y aptos para resolver la tarea encomendada (si en alguna ocasión no fuera así por cualquier circunstancia, aplicarían las medidas precisas para que lo consiguieran), siempre y cuando tal tarea sirva para generar valor para el Cliente, ya que si no fuera así sencillamente no se hace. Todo el mundo es de “casa” y, con una constante labor de convencimiento en el qué, cómo y por qué se hace –las políticas que en una empresa se pretendan implementar con éxito lo han de ser a través de la persuasión y la explicación de su conveniencia, no de la imposición-, se consigue una mayor percepción y orgullo de pertenencia a una organización, aportando por propia convicción su esfuerzo para la obtención del fin perseguido.

Tras el análisis llevado a efecto se podría concluir que la **cultura corporativa** de Mercadona, al tiempo que persigue la satisfacción y el orgullo de formar parte de su estructura y organización, promueve la iniciativa, implicación y compromiso entre sus trabajadores para procurar proporcionar siempre a sus clientes –a quienes considera sus verdaderos “jefes”- el mejor servicio, además de satisfacer los objetivos de sus

proveedores, aportando beneficios a la sociedad de la que forma parte y a la que sirve, lo que finalmente redundará en beneficio de los titulares de su capital.

**4.- Breve reflexión personal comparativa entre la cultura organizacional asumida por una empresa como Mercadona y la seguida en la actualidad por las empresas del sector bancario –consideradas en su conjunto- y su incidencia en la retención del talento.**

Tal y como resulta de la exposición formulada en relación a la cultura corporativa propia de Mercadona, a la cuestión de si la misma supone una influencia favorable en la captación y retención del talento de los componentes de su plantilla de trabajadores, teniendo siempre en cuenta el sector en el que desarrolla su actividad, que en sus inicios al menos no requiere grandes niveles de especialización, para el autor del presente estudio la respuesta ha de resultar positiva.

Y ello porque, según resulta de los datos y el análisis formulado en los epígrafes precedentes, parece deducirse con una cierta claridad –aunque todas las organizaciones y valoraciones son obviamente mejorables en más de un aspecto, y a ello no resulta tampoco ajena Mercadona- que en función de sus condiciones laborales (jornada, medios, instalaciones, ...), económicas (fundamentalmente en comparación con las empresas de su sector), de formación, de igualdad de trato y oportunidades, estabilidad laboral, posibilidades de progreso en su proyección profesional, etc. etc., el trabajador de esta empresa se encuentra de forma mayoritaria perfectamente integrado y orgulloso de su pertenencia a la misma, de la que siente formar parte y de la que en principio no desarrolla una voluntad o intención de abandonar. Además de por estas circunstancias, no se debe de perder tampoco de vista el hecho de que la voluntad de ser incorporado (captación) y permanecer (retención) en la misma, en cualquier nivel de que se trate, deriva de que es percibida –porque es así- como una empresa sólida en sus estructuras, rentable y con un más que lejano horizonte de permanencia en el mercado.

Este aspecto favorable en cuanto a la incorporación y permanencia en una empresa, no se da ni en todas ellas ni en todos los sectores, independientemente de las proclamaciones grandilocuentes (tales como “... nuestro mayor capital, es el capital humano ...”) que en su gran mayoría se incorporan como principios formadores de su cultura corporativa y

empresarial, lo que supone que el grado de abandono –obviamente cuando el trabajador se lo puede permitir- sea elevado y la retención del talento resulte más dificultosa.

Ello viene sucediendo en gran medida en el sector bancario, en gran parte debido al permanente proceso de reconversión –de un lado, por los sucesivos procesos de crisis económica y financiera y, de otro, por la enorme revolución tecnológica- que viene sufriendo desde el inicio del presente siglo XXI, que ha supuesto la desaparición de decenas y decenas de miles de puestos de trabajo en ese sector de actividad.

Si bien es cierto que en ello han tenido una enorme influencia diversas causas de las que las empresas no resultaban directa, o al menos no exclusivamente, responsables (tales como las crisis energéticas, financieras –hipotecas sub-prime, etc.-, sanitarias, ...), que les han generado sensibles pérdidas en sus balances y cuentas de resultados, parece evidente que la titularidad del capital social de control de las mismas (generalmente en poder de grandes grupos financieros y/o fondos de inversión) persigue la obtención del mayor beneficio posible (lo que obviamente resulta legítimo) en el menor plazo posible, aunque sostenido en el tiempo.

Si a ello se le añade la enorme revolución tecnológica que ha transformado totalmente el sector (en la actualidad el cliente prácticamente mantiene sus relaciones y realiza sus transacciones bancarias de forma telemática a través de ordenadores y teléfonos móviles, sin pisar una sucursal de su Banco, con lo que la relación personal con su clientela ha quedado prácticamente suprimida, de forma que la función de gran parte de sus empleados deviene inexistente), en la que las empresas han centrado sus inversiones en detrimento de sus plantillas, ha producido que un alto porcentaje de sus trabajadores, al percibir que en estos tiempos no representan el mayor activo de sus empresas, que en muchas ocasiones no muestran gran interés en su retención (sucesivos procesos de regulación de empleo, pre-jubilaciones, bajas incentivadas, ...), busquen su futuro profesional en otros horizontes. En conclusión, no son empresas que, en la actualidad, al primar dentro de su cultura empresarial el progreso y la inversión tecnológica sobre el de su capital humano, fomenten o cultiven la retención del talento (salvo en puestos o labores muy determinados, fundamentalmente de carácter técnico), lo que supone que sus plantillas no mantengan grandes sentimientos de pertenencia.

## VII.- CONCLUSIONES

El fin último del presente Trabajo Final de Máster no era otro más que conseguir dar respuesta a la pregunta de cómo influye la cultura organizacional y corporativa en la gestión del talento, su captación y, más importante aún, su conservación, dentro del ámbito de cualquier compañía o empresa. Para ello, se ha pretendido analizar la relación que la cultura corporativa puede tener con la gestión del talento dentro de las empresas – en todas sus facetas y fases a lo largo del tiempo, desde que se capta para su incorporación a la organización empresarial de que se trate, su formación permanente, lo que implicará su crecimiento y el aumento de su rendimiento, y finalmente su retención cuando resulta más valioso para la organización por su nivel de conocimiento e implicación en su estructura-, así como la influencia que en ese ámbito también juegan los principios que en materia de Responsabilidad Social Corporativa informan esa cultura y si los mismos inciden de alguna manera en los resultados de la empresa.

Después de haber realizado todo el estudio que se ha desarrollado a lo largo de este trabajo, incluyendo un análisis en profundidad de la cultura corporativa de una de las compañías españolas más importantes a día de hoy como es **Mercadona**, cuya irrupción y crecimiento en la economía española ha representado un fenómeno muy poco habitual, según el modesto criterio del exponente se podría concluir que se han obtenido las siguientes conclusiones finales:

- Resulta incuestionable que la cultura organizacional y corporativa influye de una manera clara y directa a la hora de gestionar el talento de cualquier compañía. Su atracción, comenzando desde el mismo momento de su selección entre varias opciones que a la empresa se le puedan presentar – máxime en una época como la actual en que, por la evidente situación de crisis por la que atraviesa el mercado laboral, suelen ser abundantes las posibilidades-, su posterior desarrollo y formación, hasta llegar al interés por su retención y, en definitiva, todos los procesos y ciclos que conforman la gestión del talento de las organizaciones, se llevan a cabo conforme a los principios y valores que presiden las pautas de funcionamiento de cada una de ellas, ya que son éstos los que determinan su modo de desarrollar y alcanzar sus objetivos en la sociedad en la que se integra, pertenece y a la que en

definitiva ha de servir y ser útil, que se refleja día a día en el modo en que sus trabajadores realizan diariamente su labor y el impacto de la misma en su entorno.

Las empresas siempre han de procurar captar y seleccionar el talento que - además de cumplir obviamente con los requisitos, aptitudes, habilidades y conocimientos técnicos mínimos imprescindible para el desarrollo de las funciones propias del puesto que se pretenda cubrir- mejor encaje con la filosofía de la organización y más se ajuste a sus valores y su forma de pensar, que tendrán su reflejo en el modo en que cada empresa actúa para la obtención de su fin social, que no siempre –o al menos no solo- ha de ser la obtención de un beneficio económico puro y duro. En definitiva, si consiguiera tras esos procesos la incorporación de las personas que más compartan su cultura corporativa -que siempre debería tender a servir y resultar de utilidad a la sociedad en la que se desenvuelve, a aportar algo a la misma-, ello se traducirá en que sus empleados se sentirán identificados con la organización, asumirán y desarrollarán sus obligaciones y responsabilidades a gusto y cómodos con la empresa que representan, generando así un mayor índice de probabilidad para que quieran seguir formándose y creciendo dentro de su estructura, por lo que resultará mucho más sencilla su retención y, en consecuencia, que desarrollen una larga carrera profesional en esa compañía.

Pero, por el contrario, aquellas empresas que entre los principales valores que conformen su cultura organizacional y corporativa no se encuentre el beneficio de la sociedad de la que forma parte –comenzando por la protección de su propio capital humano- y primen antes otros factores, como pudiera ser la obtención del mero beneficio económico –perfectamente legítimo, pero no de cualquier manera y a cualquier precio-, no conseguirán que, a medio o largo plazo, sus trabajadores y empleados sientan la empresa como suya y, como consecuencia de ello, desarrollen ese sentido de pertenencia que les haga estar legítimamente orgullosos de formar parte de la compañía, incluso asumiendo de buen grado unas condiciones económicas inferiores a las que podrían percibir en otras opciones. Anteponer pues otros valores, podría provocar desafección entre la plantilla de la empresa que así actuara, lo que



indudablemente supondrá la existencia de un alto índice de rotación entre el personal y no repercutirá positivamente en su imagen social y corporativa, generando una publicidad perjudicial, así como un elevado grado de inestabilidad en la composición de su plantilla y, como consecuencia de ello, con muy pocas perspectivas de futuro para cualquier persona que se planteara construir una trayectoria profesional en esa empresa, lo que supondrá que los mejores que se lo puedan permitir se decidirán por otras opciones.

- Del mismo modo, los criterios que informan los principios que componen los fundamentos de la Responsabilidad Social Corporativa de una empresa guardan mucha relación con la cultura corporativa de cualquier compañía. Aplicar políticas de RSC, en cualquier tipo de empresa, sea del sector productivo que fuera, grande o pequeña, sin duda marcará alguno de los valores principales de su cultura e impondrá determinadas formas de actuar y proceder en sus empleados, de forma que sus actividades resulten socialmente responsables, y que tendrán que integrar en sus rutinas, además de aquellas otras que, ajenas al proceso productivo propiamente dicho y que la organización de que se trate lleve a efecto en beneficio de la sociedad en la que desarrolla su actividad, les permitirá colaborar en su desarrollo.

La RSC por tanto va a tener muchísima influencia en la cultura corporativa de cualquier organización, ya que la define como un compromiso con valores sociales, de tanto valor y relevancia en los tiempos actuales, de forma que la proclamación y defensa de derechos tales como el cuidado y la protección del medio ambiente, la igualdad de oportunidades, la ausencia de discriminación (por razón de sexo, raza, edad, religión, ...), la educación, etc, etc., todos ellos referidos a la sociedad y con todas las personas que la componen, supone una evidente mejora de su imagen y de la percepción beneficiosa de su actividad empresarial, de forma que sus mensajes de cara a su clientela y al público en general resultarán favorablemente recibidos, lo que indudablemente se traducirá en una mejora constante y sensible de sus resultados.

## **VIII.- BIBLIOGRAFÍA**

- Alfonso, J. (2014). *Historia de un éxito: Mercadona* (1ª ed.). Barcelona, España: Conecta.
- Barale, R. F., & Santos, B. R. D. (2017). Cultura organizacional: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(2), 129-136.
- Canel Crespo, M. J., Piqueiras, P., & Ortega, G. (2017). *La comunicación de la Administración Pública: conceptos y casos prácticos de bienes intangibles* (1ª ed.). Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Carrol, J. (1993). *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing.
- Cubillos-Calderón, C. H., Reinoso-Lastra, J. F., & Vera-Calderón, J. A. (2018). Aproximaciones a un modelo integrado y sistémico de gestión del talento humano en las organizaciones. *Polo del Conocimiento*, 3(1 Esp), 332-355.
- EMPRESAS: El modelo de éxito de Mercadona. (2013). *Mundo de la Empresa*. Recuperado en Noviembre 2020 de <http://mundodelaempresa.blogspot.com/2013/12/empresas-el-modelo-de-exito-de-mercadona.html>
- Encalada, M. D. P. L., & Heredia, R. E. B. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(2), 1-19.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, No. 23, pp. 290-300.
- Gómez Pérez, R. (1991). Notas sobre la cultura empresarial. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 27, 3-23.

- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso* (1ª ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- La historia y las claves de Mercadona en un ameno libro dirigido al gran público. (2014). *El Economista*. Recuperado en Noviembre 2020 de <http://www.eleconomista.es/valenciana/noticias/5691444/04/14/La-historia-y-las-claves-de-Mercadona-en-un-libro-lleno-para-el-gran-publico.html>
- Libro verde. Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (recuperado en julio, 2020): <http://observatoriorsc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>
- López, G. L. G. (2019). Neuropsicología organizacional: nueva perspectiva en la gestión del talento humano. *Ciencia, Economía y Negocios*, 3(1), 49-57.
- *Mercadona Memoria Anual 2019* [archivo PDF]. Recuperado en Enero 2021 de: <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2019.pdf>
- Mira Candell, M. (2013). *Juan Roig, el emprendedor visionario* (1ª ed.). Madrid, España: La Esfera de los Libros.
- Panzano, J. (2009). Mercadona: Algo más que palabras. Recuperado en Noviembre 2020 de <http://www.ideoblogia.es/mercadona-algo-mas-que-palabras/>
- Resolución de 4 de febrero de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo del Grupo de empresas Mercadona, SA, y Forns Valencians Forva, SA, Unipersonal. Boletín Oficial del Estado, Madrid, España, 18 de febrero de 2019. BOE núm 42. Recuperado en Enero 2021 de: <https://info.mercadona.es/document/es/convenio-de-mercadona-0.pdf?blobheader=application/pdf>

- Rubio, M. M. R., Torres, S. V., & Toapanta, N. A. G. (2018). La Responsabilidad Social Empresarial vista desde un enfoque teórico. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 550-568.
  
- Sánchez-Urán Azaña, Y. (2013). *Responsabilidad Social de las Organizaciones. Una perspectiva jurídica en el marco de la economía sostenible en la Unión Europea*. Madrid, España: Editorial Grupo 5.
  
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona, España: Plaza & Janes Editores.
  
- Temiño Aguirre, I. (2012). *Mercadona* (1ª ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
  
- Vélaz, I. (1999). *Clima y Cultura Empresarial*. Pamplona, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A.