



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2022 - 2023**

TRABAJO FIN DE GRADO

**EL ÉXITO EN LA SELECCIÓN DE
PERSONAL: EL CASO DE MERCADONA**

**SUCCESS IN RECRUITING: THE CASE OF
MERCADONA**

AUTOR: ADRIÁN ANIEVAS CAMUS

DIRECTORA: MARÍA TERESA INCERA

CODIRECTOR: FRANCISCO MAEZTU

JULIO 2023

INDICE

1.	Introducción.....	4
2.	Objetivos.....	5
3.	Metodología.....	6
4.	Marco teórico: Selección de personal.....	7
4.1.	Gestión del empleado.....	7
4.2.	El proceso de selección.....	8
4.3.	Estrategia en la selección de personal.....	12
4.4.	La selección del empleado y su relación con el éxito de la empresa.....	14
5.	El Caso de Mercadona: orígenes, definición y políticas.....	15
5.1.	Principales resultados e impacto económico.....	16
5.2.	Estructura y organización.....	16
5.3.	Responsabilidad Social e imagen corporativa.....	16
5.4.	Estrategia de la empresa.....	17
5.5.	Política de atracción y selección.....	17
6.	Resultados: estrategias vs políticas.....	22
6.1	Perfil del profesional.....	22
6.2.	La respuesta de Mercadona.....	22
6.3.	Otras estrategias.....	23
6.4.	Análisis comparativo.....	24
7.	Conclusiones.....	25
8.	Bibliografía.....	27

RESUMEN

En plena Cuarta Revolución Industrial, donde cada vez nos encontramos con un mercado laboral más cambiante y que sufre las consecuencias postpandemia, donde además las preferencias y necesidades de las personas han cambiado, cada vez resulta más complicado realizar una selección de personal que garantice el éxito para la empresa y que, además, cubra las principales expectativas de los candidatos. Es por ello, que, en este trabajo, se analiza la estrategia de selección de personal aplicada por Mercadona y su eficacia para atraer y seleccionar el talento adecuado para la empresa, además de cuestionar el impacto de las nuevas tecnologías como herramientas de selección. Mercadona se presenta como una de las empresas españolas con mayor marca empleadora y con mejor reputación del sector.

Dentro de las distintas opciones tecnológicas, Mercadona se presenta como una empresa tradicional, que se apoya en escasos recursos innovadores, lo que parece no representar un obstáculo a la hora de captar el talento adecuado para su plantilla. Con un índice de rotación muy por debajo de la media, reconocimiento externo e interno en cuanto a la gestión de sus empleados e imagen de empleador, se consolida como un buen entorno laboral dentro del mercado y una de las mejores empresas del sector para desarrollarse profesionalmente, lo que contribuye positivamente a la hora de atraer el talento.

Palabras clave: Selección, reclutamiento, estrategia, marca de empleador, éxito, atracción del talento.

ABSTRACT

In the midst of the Fourth Industrial Revolution, where the labour market is increasingly changing and suffering the post-pandemic consequences, and where people's preferences and needs have changed, it is becoming more and more difficult to select personnel that guarantees success for the company and that also meets the main expectations of the candidates. For this reason, this paper analyzes the recruitment strategy applied by Mercadona and its effectiveness in attracting and selecting the right talent for the company, as well as questioning the impact of new technologies as recruitment tools. Mercadona is presented as one of the Spanish companies with the best employer brand and reputation in the sector.

Within the different technological options, Mercadona presents itself as a traditional company, relying on few innovative resources, which does not seem to represent an obstacle when it comes to attracting the right talent for its workforce. With a turnover rate well below average, external and internal recognition in terms of employee management and employer image, it is consolidated as a good working environment within the market and one of the best companies in the sector to develop professionally, which contributes positively to attracting talent.

Key words: Selection, recruitment, strategy, employer branding, success, talent attraction.

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno cada vez más global, competitivo y volátil, las empresas afrontan la urgencia de cubrir puestos de trabajo más exigentes y demandantes en plazos de tiempo cada vez más ajustados. Las consecuencias de tomar decisiones precipitadas conllevan grandes costes para las organizaciones, hasta el punto que ni estas pueden llegar a cuantificar (Laureano, 2015).

Contratar a un nuevo empleado está sujeto a un proceso que debe ser diseñado acorde con las necesidades del puesto de trabajo, pero también con los objetivos y necesidades de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Una contratación equivocada supone a la empresa un impacto negativo en cuanto a productividad, desempeño, retención e incluso en la cultura. Su éxito parte de la cultura, la tecnología y la gobernanza (Laureano, 2015).

El informe publicado por Bradon Hall Group acerca del coste de la selección adversa recoge como errores de selección: la interrupción del proceso o falta de estandarización de la entrevista; una imagen de empleador débil; una experiencia de empleado negativa; un proceso de *on boarding* poco desarrollado; y la falta de datos e información suficiente y oportuna (Laureano, 2015). Otras razones se asocian a los tomadores de decisión quienes confían en su instinto y optan por aquellos perfiles a quienes perciben capaces de aprender rápidamente, los que parecen buenas personas, a quienes contaban con todas las competencias de interés o incluso por sentirse presionados para cubrir el puesto (Galindo Huertas, 2013).

En todo caso, la selección de personal es un reto que afrontan las compañías si tenemos en cuenta al contexto actual: las demandas de los nuevos profesionales, la transformación del puesto de trabajo; los cambios en los modelos empresariales y la revolución tecnológica. Conjugar todas estas variables para seleccionar el profesional que deberá ocupar el puesto de trabajo resulta un verdadero reto (Galindo Huertas, 2013).

Mercadona es una de las empresas españolas de reconocimiento internacional. Como veremos más adelante, destaca no solo por su gestión corporativa sino por una consolidada imagen de empleador, por posicionarse entre las mejores en cuanto a la dimensión de su plantilla, condiciones de contratación y trabajo e incluso por la baja rotación de personal. Es así como surge la pregunta ¿cómo ha surgido este éxito? ¿Qué ha hecho Mercadona para encabezar la 15ª edición de Merco Talento España en cuanto a atracción y retención del talento?

Se muestra como una empresa conservadora en el procedimiento que sigue a la hora de contratar a sus empleados. La selección se construye a partir de una política tradicional, aspecto que parece contradictorio cuando se observa, por una parte, las metodologías empleadas por otras empresas y, por otra, las múltiples alternativas tecnológicas disponibles en el mercado actualmente. ¿Podría ser mucho más eficiente la selección de personal de la empresa con la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas o políticas innovadoras?

El aporte de las nuevas tecnologías supone ahorros importantes en tiempo, dinero y esfuerzo al conseguir un mayor alcance dentro del mercado laboral y distinguir los perfiles más acertados con poco esfuerzo. No obstante, no todos los líderes parecen tener claras las ventajas de adquirir estas nuevas herramientas respecto a la ventaja económica, ya que tampoco es tan sencillo conseguir expertos en el área que se desenvuelvan bien en el aprovechamiento de estas herramientas o incluso, muchas de estas no resultan compatibles con los sistemas de trabajo y comunicación de las empresas.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de esta investigación es analizar las estrategias aplicadas por Mercadona en la selección de personal y su eficacia para captar y retener el talento adecuado para la empresa, considerando que este es un recurso clave, estratégico y vital para el éxito de esta. En pleno auge de las redes sociales y comparándolo con empresas del mismo sector, podríamos decir que Mercadona es una de las que más se encuentra en el foco y en ocasiones es criticada por la forma en la que realiza la selección de sus empleados, donde los candidatos se quejan por el número de pruebas a realizar para poder trabajar en la compañía: “entrar a trabajar a Mercadona es lo mismo que entrar a la NASA” (La Sexta, 2023).

Dada esta supuesta dificultad para acceder a un puesto de trabajo donde el único requisito que se pide son los estudios básicos obligatorios (Mercadona, 2023), considero que es de vital importancia analizar como se efectúa el proceso de selección, desde el reclutamiento hasta la contratación final, y entender como el éxito de cada una de las diferentes etapas contribuirá de igual forma al éxito empresarial.

Como objetivos específicos:

1. Describir el ciclo de vida del empleado en la empresa para comprender por qué esta fase es fundamental para la consolidación de la plantilla.
Para que un nuevo trabajador triunfe necesita apoyo, tiempo y un proceso de adaptación a la nueva cultura empresarial (Benavides Montaña, 2018).
2. Explicar la relación del proceso de selección con el éxito corporativo.
El modelo de gestión que utiliza Mercadona para garantizar su éxito empresarial se basa en 5 pilares: el cliente, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital (Mercadona, 2023), por tanto, ya es la propia empresa quien nos dice la importancia que cobra dicho activo situándolo en segunda posición. Un empleado desmotivado, que no posee las competencias tanto cualitativas como cuantitativas o simplemente un mal trabajador no solo no contribuirá al éxito empresarial, sino que desmotivará al resto de sus compañeros, quienes abordarán una sobre carga de trabajo debido a esta mala selección.
3. Estudiar la política y proceso de selección implementadas actualmente por la empresa destacando fortalezas y oportunidades de mejora.
4. Analizar la eficacia del proceso respecto a la metodología empleada por otras compañías del sector y del uso de las nuevas tecnologías.

A fin de alcanzar los objetivos mencionados, este TFG se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se hace una introducción a uno de los principales problemas a los que se enfrentan hoy las empresas: realizar una excelente selección de personal. Dada su ejemplaridad y éxito como marca empleadora, se ha escogido estudiar a Mercadona, empresa que destaca por sus políticas de gestión de personal, así como por su reputación en España y Portugal. A continuación, se recogen diferentes teorías sobre la importancia que tienen los trabajadores para el éxito empresarial, se explica el ciclo de vida del trabajador, se estudia el proceso de selección y sus diferentes etapas y se exponen diferentes herramientas tecnológicas para abordar la selección en un mercado laboral en continuo cambio. Después se presenta a Mercadona como empresa y se estudia el proceso de selección aplicado, así como el perfil y estrategias utilizadas para garantizar la calidad de sus candidatos, comparándolo con el resto de competidores y analizando la implicación que tendría la utilización de nuevas tecnologías en los procesos de selección. Finalmente se recogen unas conclusiones y se cierra este TFG con la bibliografía utilizada para esta investigación utilizando el sistema Harvard.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este proyecto se ha escogido el método del estudio del caso, puesto que como método de investigación consigue aprovechar datos desde distintas fuentes, abarcando tanto cualitativos como cuantitativos según convenga a la investigación.

Pese a ser cuestionada por la falta de rigor científico, presentar limitaciones para la generalización y ser significativamente amplia, la dificultad en su realización y en la recopilación de la información permite una aproximación significativa al problema que conduce al descubrimiento, interpretación y comprensión del fenómeno objeto de estudio (Martínez Carazo, 2006).

Como procedimiento, se reconocen siete fases (Martínez Carazo, 2006):



Ilustración 1. Procedimiento metodológico de la investigación.

Fuente: Elaboración propia basada en Martínez Carazo (2006)

Para el caso o supuesto se parte del establecimiento de un vínculo entre la selección del talento y el éxito de la empresa. Los empleados están íntimamente relacionados con el éxito empresarial por lo que su selección es un proceso cuidadosamente ejecutado por cada empresa. Aplicar el método del estudio del caso permite establecer un marco teórico desde el cual cotejar los datos recuperados y comprobar en que medida se ciñen los resultados a estas expectativas. En cuanto a la aplicación práctica, está fundamentada en Mercadona, por lo que la fuente empleada será la revisión de la literatura disponible en bases de datos como *Google Academics*, repositorios universitarios, etc. mientras que los datos prácticos se recuperarán de las publicaciones corporativas, datos estadísticos ofrecidos por fuentes fiables como el Instituto Nacional de Estadística, observatorios privados y estudios llevados a cabo por especialistas en el área.

4. MARCO TEÓRICO: SELECCIÓN DE PERSONAL

Los profesionales competentes y con motivación suponen una contribución directa a la productividad hasta crear una ventaja competitiva para la empresa. Una gestión eficaz de la plantilla viene no solo de orientarse a los objetivos empresariales sino también a la atención adecuada y planificada del personal, es decir, su contratación, motivación, compensación y protección, e incluso los intereses personales del individuo. El resultado es una fórmula eficaz para maximizar los beneficios y reducir costes (OIT, 2016).

Las personas son un recurso determinante para cualquier empresa por lo que la selección e incorporación de sus empleados impacta directamente en su éxito. El impacto de seleccionar el mejor personal puede suponer un incremento de hasta el 70% en los resultados de rendimiento y asegurar una retención del 82% de la plantilla (Laureano, 2015). Pero, ¿Cómo atraer y seleccionar al profesional que conseguirá este resultado? Esta pregunta debe de ser respondida en función de distintos aspectos internos y externos de la empresa, como la estrategia corporativa, los objetivos planteados, las herramientas tecnológicas disponibles, la situación del mercado laboral, entre otras, aspectos todos que, evidentemente, irán cambiando en el tiempo.

4.1 GESTIÓN DEL EMPLEADO

La gestión de personas en una empresa es una tarea que ha ido tomando cada vez más relevancia a lo largo de la historia. Como departamento, se han ampliado sus funciones de las meras tareas administrativas para adquirir un rol más protagonista al reconocerse su peso en los resultados de empresa (Mendoza Fernández, et al., 2016). El punto de partida de este cambio está en la constante búsqueda de optimización de resultados y la comprobada contribución de las personas en ello.

La gestión del talento nace de una política y visión empresarial capaz de comprender y reconocer el aporte de su plantilla, otorgando recursos y autonomía para que los líderes de este departamento estimulen continuamente mejores resultados. Así, la gestión se ampara en la política, visión y objetivos empresariales para plantear filosofías, estrategias y políticas propias, capaces de enmarcar las decisiones, procedimientos, herramientas e instrumentos con los cuales gestionar eficazmente la motivación y desempeño del personal. Se trata entonces de un proceso estratégico que abarca la contratación, formación, motivación, compensación y desvinculación del personal con el fin de crear una potencia de trabajo productiva y comprometida con la empresa (OIT, 2016).

Como se ha señalado, el ciclo de vida del empleado está compuesto por distintas etapas acordes a la situación del empleado en la empresa. En general, se pueden resumir en reclutamiento, selección, gestión de la carrera profesional y la ruptura laboral (García Gómez, 2013). No obstante, según profundizamos, se pueden detallar otras fases de igual relevancia como la atracción, la selección, la incorporación, el desarrollo, la comunicación, la consolidación y la desvinculación (García Gómez, 2013); (Mendoza Fernández, et al., 2016); (Hays Recruiting Experts worldwide, 2020).

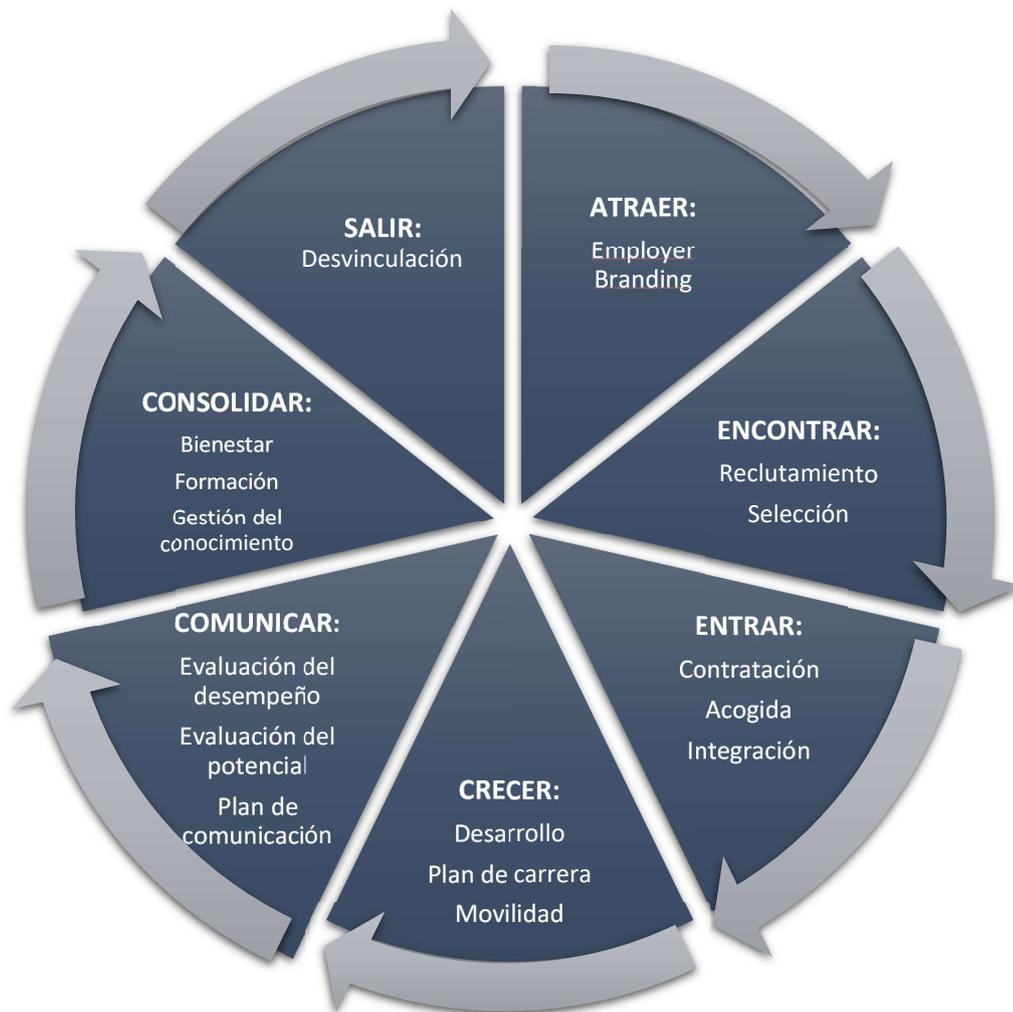


Ilustración 2. Ciclo de vida del empleado en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

4.2 EL PROCESO DE SELECCIÓN

La selección surge una vez se confirma la necesidad de incorporar un profesional a un puesto de trabajo desde el mercado de trabajo, lo que se conoce como selección externa, o desde la misma plantilla a través de la promoción de un empleado, proceso conocido como selección interna.

4.2.1 La selección de personal en la empresa

Es una fase concreta dentro del ciclo de vida del empleado que se da con el objeto de elegir a la persona más indicada para desempeñar un trabajo dentro de la organización. Se basa en la comparativa entre las exigencias de un puesto de trabajo y las cualidades que destacan en un determinado perfil (Bretones & Rodríguez, 2008). Se considera complejo pues pretende cubrir las necesidades de personal de la empresa a partir de la elección del perfil idóneo. El desempeño satisfactorio del individuo y, por ende, la productividad del puesto se verá afectada por la eficacia con la que se ejecute (Rivera García, 2019).

El modelo por el que se ejecuta la selección de personal es recogido por Rivera García (2019) de acuerdo con el siguiente esquema:



Ilustración 3. Modelo de selección de personal.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la segunda fase, las herramientas más utilizadas son:

- **Currículum.** Se trata de la recopilación de la información relevante del candidato, por lo que suele ser presentada por él mismo durante el proceso de reclutamiento. Tener un currículum bien estructurado y con la suficiente información puede marcar la diferencia para que un candidato sea seleccionado para la entrevista personal.
- **Entrevista personal.** Se reconoce como el método más empleado, pues son prácticas y ampliamente aceptadas por el candidato (Alonso, et al., 2015). Se reconocen tres tipos de entrevista: convencional sin estructura: a modo de conversación informal; estructurada: utiliza un guion para conseguir datos de forma homogénea entre todos los candidatos; entrevista conductual estructurada: aplica instrumentos que se orientan a recuperar posibles comportamientos futuros a partir de experiencias pasadas.

Este conjunto de pruebas muestra aspectos concretos relacionados con rasgos temperamentales, personalidad, asertividad, habilidades específicas, capacidad de comprensión, etc. que servirán para comprobar, de la forma más precisa y objetiva posible, la idoneidad del candidato.

El principal reto está en superar la incertidumbre respecto a si el talento seleccionado tendrá las aptitudes y conocimientos acordes a las demandadas por el puesto. Para solventar este obstáculo, el proceso de selección estará conformado por la descripción del puesto de trabajo, en el que se recogerán las acciones a realizar, las tareas, las relaciones con otras posiciones y departamentos, los conocimientos, competencias y habilidades requeridas, etc. Considera también las características del perfil que se adapta mejor a estas condiciones, los resultados de la fase de reclutamiento y, finalmente, los instrumentos de evaluación de los candidatos (Rivera García, 2019).



Ilustración 4. Proceso de selección.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 *Nuevas herramientas aplicadas a la atracción, reclutamiento y selección de personal*

La aplicación de nuevas herramientas tecnológicas es una práctica que lleva algunos años en la gestión del talento. Las principales ventajas se relacionan con las mejoras que esta aporta en tiempo, dinero, calidad de la selección y la eficacia que ha impreso al reclutamiento y al cribado (Chaza, et al., 2020). Veamos algunos de los recursos tecnológicos con mayor cabida en el proceso de selección (Chugunova & Danilov, 2022):



Realidad Aumentada o realidad virtual

Con esta herramienta es posible recrear una situación exponiendo al candidato a una situación concreta que deberá enfrentar en su puesto de trabajo, de forma que este pueda demostrar las habilidades y destrezas a emplear para afrontar la situación.



Neurotecnología

Aunque menos popular, no deja de ser una alternativa para determinados procesos de selección. Consiste en el análisis de las emociones reflejadas por el candidato ante determinadas situaciones a través de electroencefalogramas.



BigData

Recurre a la conversión de datos de múltiples fuentes en información de valor para la empresa. De esta forma, es posible encontrar candidatos desde la actuación en redes sociales, bases de datos de portales de empleo, etc. detectando oportunamente profesionales activos que cumplen con las demandas del puesto.



Chatbot y Recruitbots

La Inteligencia Artificial no podía dejar de poner su granito de arena. Sophia, Vera o Matilda son las representantes de la IA en el reclutamiento y selección de personal. El uso de IA permite hacer una criba objetiva en esta primera fase del ciclo de vida del empleado, aunque no deja de cuestionarse la eficacia de la herramienta al dejar de lado el componente “humano” del candidato.

Los chatbots, abarcan también buena parte de las funciones en la empresa. En la fase de selección, son capaces de sostener conversaciones desde las que se pueden recuperar detalles importantes de cada candidatura.



Reclutamiento Inteligente

El reclutamiento inteligente supone la confección de algoritmos que tienen el fin de analizar y cruzar la información que permita detectar candidatos cualificados para el puesto, pero que también cuenten con otras cualidades de interés para el negocio como valores, intereses, etc.



Social Recruiting

Se trata de un rastreo en redes sociales para recuperar perfiles activos del área de interés.

4.2.3 Indicadores del proceso de selección

Dentro de los Recursos Humanos, los indicadores se plantean como los mediadores de la gestión. No obstante, no hay uno o varios indicadores “universales” que midan este desempeño, sino que deben elegirse en función de las necesidades de la empresa y de proporcionar la información oportuna y suficiente para seguir el desarrollo de la estrategia elegida. En general, los indicadores, pueden agruparse en: seguimiento administrativo, gestión salarial, de trabajadores, de políticas remunerativas, de contratación, de formación, de movilidad y de motivación o dirección. De acuerdo, a estas categorías, se deberán recoger aquellos que sean de fácil comprensión, dinámicos, alineados con la estrategia y medibles de forma que se asegure al menos unos de estos objetivos: la excelencia operativa, el rendimiento financiero y la satisfacción del cliente (Talentia Software, 2020).

Algunos de lo más empleados son:

- Tiempo de contratación
- Coste de contratación
- Filtros de contratación
- Retención del talento
- Tasa de conversión del embudo de contratación
- Costes de rotación
- Fuentes de contratación
- Satisfacción del candidato
- Satisfacción del reclutador
- Calidad de contratación
- Tasa de abandono durante el primer año
- Efectividad del canal
- Coste de la vacante
- Tasa de aceptación de la oferta

Es necesario destacar que, para llevar a cabo este proceso con eficiencia, deberá optimizarse con la atracción de los candidatos mejor cualificados activos en el mercado. Es así como la fase de atracción y de reclutamiento toman protagonismo. Sin una gestión igualmente eficaz de estas dos etapas previas, la selección se convierte en una fase mucho más larga, engorrosa e ineficiente, a la vez que costosa. El siguiente apartado trata de explicar brevemente en qué consisten estas dos fases previas y cómo contribuyen a la selección del empleado idóneo.

4.2.4 Atracción y reclutamiento: condicionantes para una selección eficiente

La atracción, según se recoge en la página del experto en recursos humanos Randstad, se relaciona con la capacidad de la organización para mostrarse atractiva a los potenciales empleados, es decir, la confección de una estrategia que consiga que el profesional activo en el campo laboral quiera trabajar en la empresa. Algunas de las herramientas aplicadas por las empresas para construir la estrategia de atracción (Randstad, 2022):

- *Employer branding*: captar la atención de los potenciales candidatos al dar a conocer la propuesta de valor y compartir la misión, visión y valores.
- Creación de contenido: de acuerdo con la actividad de la empresa, compartir información relevante y de interés para los profesionales de las distintas áreas.
- Ofertas de trabajo más atractivas: enriqueciendo la retribución del empleado con otros beneficios como la flexibilidad, oportunidades de promoción, políticas de igualdad, etc.
- *Employee journey*: se trata de modelar la experiencia del empleado para asegurar que su recorrido dentro de la empresa sea confortable, acogedor y eficaz al momento de integrarse y desempeñar su trabajo.
- *Onboarding*: comprende la fase conocida como acogida enriquecida con el acompañamiento y estrategias de integración del empleado. Puede extenderse desde la contratación hasta un año después de la incorporación del empleado al puesto.

EL ÉXITO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL: EL CASO DE MERCADONA

- *Employee engagement*: son todas aquellas estrategias aplicadas por la empresa para fidelizar y retener al profesional. Abarca cualquier acción dirigida al empleado, así como también al entorno, a la comunidad, acciones sociales, etc.

Por otra parte, el reclutamiento se convierte en una etapa clave y vinculada directamente con el resultado de la selección pues a partir de este se captará la atención de los perfiles adecuados. El reclutamiento tiene como objetivo incorporar candidatos potencialmente cualificados para participar en el proceso de selección. Se trata de un sistema de información mediante el cual se hace pública la vacante disponible y las condiciones ofrecidas por la empresa para el futuro trabajador. La credibilidad y alcance del reclutamiento está vinculado también a la imagen de la empresa como empleador, es decir, a la estrategia de *employer branding* (Rivera García, 2019).

El resultado es entonces un trabajo previo realizado con la construcción de una imagen de empleador, el proceso informativo a través del cual se da a conocer la vacante en la empresa y la aplicación de distintos instrumentos de evaluación que conducirán a seleccionar al candidato más capacitado para ocupar la vacante dentro de la empresa.

4.3 ESTRATEGIA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La estrategia aplicada a la selección de personal está supeditada a la estrategia de gestión asumida por el departamento, pues esta debe ser coherente con el resto de acciones llevadas a cabo y siempre alineadas con los objetivos empresariales. El proceso se da al articular el ciclo de vida del empleado con la visión empresarial dando pie a tácticas que permitan al departamento de Recursos Humanos contribuir directamente con el logro de dichos objetivos.

Implementar la estrategia del departamento está supeditado a los siguientes pasos: definición de los objetivos propios del departamento, el análisis de la situación actual, la elaboración de planes estratégicos, alternativos y funcionales y la definición cualitativa y cuantitativa de los profesionales. El fin último será el de incorporar el propósito de cada colaborador al de la empresa, objetivo del que se sustenta la consecución satisfactoria de los objetivos en el corto y mediano plazo (Mendoza Fernández, et al., 2016).

Este planteamiento deberá estar basado en el liderazgo, el conocimiento de los procesos de la organización, la competencia de sus empleados, la estructura organizacional y la articulación de estas variables en el plano temporal, recogiendo prácticas coherentes con las políticas y filosofías empresariales (Porter, 1990). La gestión estratégica permite considerar al individuo un recurso a optimizar pues son dinámicos y capaces de evolucionar con la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias. La visión estratégica convierte la gestión de personas en un factor determinante para el posicionamiento competitivo y la consecución de objetivos (Aduna Mondragón, et al., s.f.).

Aunque hay muchos modelos de gestión estratégica, los de mayor aceptación tanto por actuales como por eficientes, son el de Chiavenato (2000) y el de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) de Cuesta (2005). El primer modelo propone que la gestión estratégica se apoya en cinco subsistemas: alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control. Mientras que el segundo lo reduce a cuatro: Flujo del talento, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación, añadiendo la auditoría como mecanismo de retroalimentación y *feedback* (Aduna Mondragón, et al., s.f.). En todo caso, la aplicación de un modelo u otro está sujeto a la particularidad y circunstancia de cada organización, funcionando como base para construir un paradigma propio de gestión.

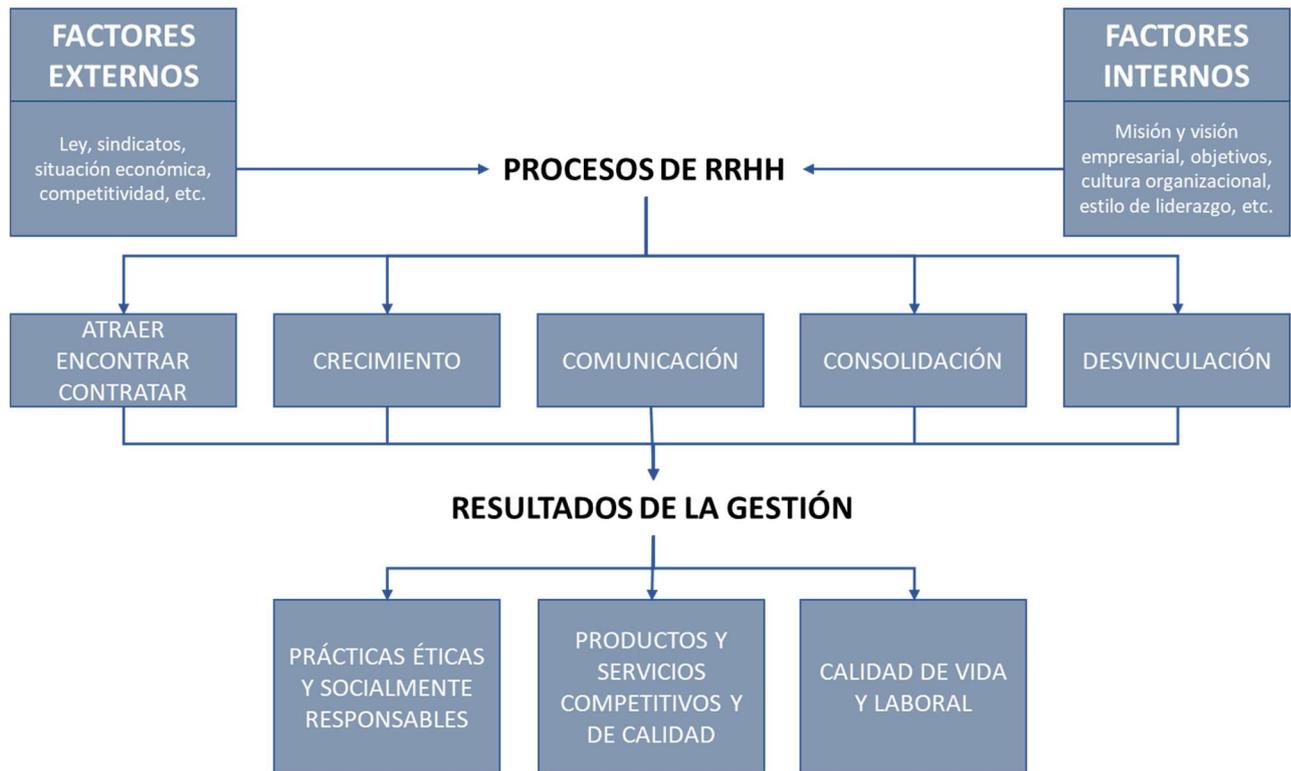


Ilustración 3. Modelo de gestión del talento. Adaptado de Chiavenato (2000).

Fuente: Elaboración propia

En lo concerniente a la selección del personal, se deberá prever las competencias que la organización necesitará en el tiempo teniendo en cuenta posibles cambios internos y externos, de forma que se asegure la disponibilidad de dichos recursos (Delaux,2017). Delaux resume la planificación de la plantilla de acuerdo a:

- El análisis de la situación: plasmar detalles cualitativos y cuantitativos de la situación actual de la empresa.
- Estrategia organizativa: se trata de la planificación estratégica y temporal de acciones que buscan conseguir un determinado fin. El subproducto serán las políticas de gestión.
- Diagnóstico: desde el análisis de la situación actual, se extraen las necesidades futuras de personal acotando la brecha, por exceso o defecto, del tamaño óptimo de la plantilla.
- Toma de decisiones e implementación: el resultado será la toma de decisiones e iniciativas en cuanto a estructura, contratación, capacitación, movilización, promoción, etc.
- Seguimiento y evaluación: comprobación de avances y resultados, así como aplicación de los ajustes pertinentes.

Si bien estos son solo dos de los muchos que han propuestos distintas autoridades del tema en las últimas décadas, lo verdaderamente importante es que el individuo toma mayor protagonismo según pasa el tiempo según se admiten nuevas funciones y sistemas a los Recursos Humanos (Aduna Mondragón, et al., s.f.).

4.4 LA SELECCIÓN DEL EMPLEADO Y SU RELACIÓN CON EL ÉXITO DE LA EMPRESA

El factor diferenciador del rendimiento de una empresa se puede atribuir a los recursos con los que esta cuenta y cómo esta los aprovecha. De esta forma, la ventaja competitiva y la rentabilidad superior y sostenible provendrá del óptimo uso de sus recursos tangibles e intangibles en el desarrollo de sus estrategias. En particular, los intangibles generan una mayor ventaja competitiva puesto que son raros y complejos, siendo difíciles de imitar tal y como sucede con el talento humano (Garijo de Miguel, 2014).

Así, la generación de una ventaja competitiva a partir del talento se consigue cuando las personas son capaces de crear valor al aplicar sus conocimientos y competencias individuales y colectivas, cuando se hacen escasos, difíciles de imitar y de transferir por la competencia (Garijo de Miguel, 2014). La sostenibilidad de esta ventaja competitiva dependerá, así, de la capacidad de la empresa para retener al colaborador a través de condiciones y circunstancias favorables para desempeñar el trabajo.

Está demostrado que modificar el enfoque desde el que se plantea al empleado y la relación laboral aplicando una filosofía de trabajo con el empleado y no de sustitución del mismo, asegura el éxito competitivo. Visualizar el talento humano como un recurso estratégico y no como un coste que se debe reducir o controlar, es una demostración de una gestión eficaz que conduce a mejores resultados respecto a la competencia, según cita Garijo de Miguel (2014); de Pfeffer (1998).

En todo caso, el modelo de gestión aplicado por cada empresa estará sujeto a su relación con el entorno según tres componentes esenciales:

- El capital humano y su aporte traducido en conocimiento y habilidades para realizar las tareas.
- La relación construida entre individuos y su compromiso con el objetivo empresarial.
- La gestión estratégica seleccionada

Así, el balance entre estas tres dimensiones será determinante para conseguir que el talento se convierta en un factor diferenciador, en una ventaja competitiva sostenible para la organización (Garijo de Miguel, 2014).

El estudio llevado a cabo por Garijo de Miguel (2014) recoge las prácticas que impactan directamente en la eficacia de la empresa al añadir valor en cada fase del ciclo de vida del empleado. Puntualmente, en lo relacionado con la selección y contratación, señala que la adecuación del perfil profesional con el puesto no garantiza los niveles de satisfacción y compromiso del empleado para con la empresa, sino que es necesaria una correspondencia entre los valores de las partes para que se consiga el rendimiento adecuado.

Este autor concluye que las prácticas de alto rendimiento son una filosofía en la gestión de personas que permite añadir valor a cada fase atravesada por este dentro de la empresa. Afirma que dichas prácticas consiguen habilidades, incentivos, información y estimula la toma de decisiones, lo que traduce directamente en empresas mucho más eficaces. Esta filosofía se centra en tres requisitos: asegurar la participación del empleado en la toma de decisiones; promover habilidades y cualidades asociadas a las tareas a realizar y a la resolución de problemas, coordinación y comunicación con el resto del equipo; y, articular incentivos y un entorno adecuado para aplicar estas habilidades (Garijo de Miguel, 2014). En este sentido, asegurar prácticas de alto rendimiento en la fase de selección de personal, estará enfocado en facilitar la idoneidad de adaptación entre el profesional y el puesto que ocupará.

La repercusión estará no solo en prácticas mucho más eficaces a nivel económico y operativo para el departamento, sino que impactará directamente en los resultados de la productividad de la empresa al contar con empleados altamente cualificados, motivados y comprometidos, en la disminución de la rotación, en la consolidación de un entorno y cultura organizacional sinérgica y saludable, disminución del coste de los procesos subsiguientes como la formación, retención, promoción, movilidad, etc.

5. EL CASO DE MERCADONA: ORÍGENES, DEFINICIÓN Y POLÍTICAS

La fundación de la empresa surge como iniciativa de D. Francisco Roig Ballester y Dña. Trinidad Alfonso Mocholí, tomando como punto de partida el negocio familiar dedicado a la carne para ampliarlo a ultramarinos en 1977. En 1981 Juan Roig y su esposa, junto a sus hermanos compran la empresa a sus padres, que en aquel momento contaba con 8 tiendas, cada una de 300 m². Desde ese momento Juan Roig, asume la dirección de la compañía. 10 años después, la tienda contaba con 10.000 empleados y 150 tiendas. En 1996 amplía los servicios con el nacimiento de la marca Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy. Para 2008 se ha implementado completamente la política de Calidad Total (modelo de gestión de la empresa). En 2016 se fortalece el plan de internacionalización y ya cuenta con políticas de igualdad, responsabilidad social y una política de personal basada en el liderazgo y la cultura del esfuerzo (Mercadona,2023).



Ilustración 6. Modelo de calidad total Mercadona. Fuente: mercadona.es

Desde 1993, la gestión de la empresa se sustenta en una política de Calidad Total a través del que se propone prestar la misma atención a los cinco elementos que define como esenciales: “el jefe”, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital (Mercadona,2023).

Para conseguir este objetivo, centra todas sus decisiones en “el jefe” o cliente. Dirige al empleado una política basada en estabilidad, formación, promoción interna y aplicación de valores. El trabajo con el proveedor se

basa en lo que define como “surtido eficaz” dirigido con y para “el jefe”. A nivel social, se centra en políticas de desarrollo y progreso eficiente, responsable y sostenible. Finalmente, tras atender estos cuatro componentes, asegura la distribución de la prosperidad (Mercadona,2023).

Es necesario también, para definir la empresa, señalar su misión y visión corporativa (Mercadona, 2023):

Misión: “Llenar la tripa... Prescribir al consumidor final productos / soluciones que cubran sus necesidades de comer, beber, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de animales asegurando siempre Seguridad Alimentaria, Máxima Calidad, Máximo Servicio, Mínimo Presupuesto y Mínimo Tiempo”

Visión: “Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible, que la gente quiera que exista y sienta orgullo de ella, liderada por Mercadona y teniendo a ‘El Jefe’ como faro”

5.1 PRINCIPALES RESULTADOS E IMPACTO ECONÓMICO

De acuerdo con el informe publicado por la empresa en cuanto a su impacto económico en la economía del país, el resultado generado en la última fase de la cadena de valor, es decir, el impacto directo, asciende a 30.304 millones de euros, contribuyendo al PIB (producto interior bruto) en 6.212 millones de euros e incrementándose en 8 % respecto al 2021. Solo en España, la empresa mantiene activa una plantilla de 99.000 personas. Si se tiene en cuenta el aporte indirecto, las cifras se posicionan en una renta de 27.246 millones de euros, 684.211 empleos y 9.858 millones de euros para la administración pública, lo que representa 2,05 % del PIB, 3,59 % del empleo y 2,1 % de las aportaciones públicas (Mercadona,2023).

5.2 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

En cuanto al gobierno corporativo, preside D. Juan Roig y Hortensia María Herrero Chacón en vicepresidencia, acompañado por un equipo de catorce directivos de las principales áreas de gestión entre los que se encuentran tiendas y recursos humanos, perecederos, derivados de petróleo, compras, transformación de alimentos, lácteos, horno, transformados del campo, logística, obras y expansión, informática y relaciones externas. En complemento dispone de una comisión de auditoría presidida por Juana Roig Herrero, una secretaria y una vocal (Mercadona,2023).



Ilustración 4. Estructura organizativa.

Fuente: Adaptación de Calvo García (2014)

5.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMAGEN CORPORATIVA

Tal y como recoge en su sitio web, Mercadona ocupa la segunda posición dentro del ranking Merco Responsabilidad 2022 emitido por el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO). En pro de esta iniciativa, la empresa mantiene acciones concretas directas e indirectas a favor del desarrollo y mejora de las comunidades. Entre estas destacan la donación de alimentos a entidades sociales de más de 25.000 toneladas, acciones para reducir la huella de carbono, gestión de residuos y el uso de energía responsable.

Al sintetizar las líneas de acción de la empresa, su actuación en cuanto a Responsabilidad Social Corporativa se encuentra en (Calvo García, 2014):

COMPROMISO EMPRESARIAL CON LA RSC			
Compromiso de los supermercados con la RSE	Responsabilidad a nivel de dirección y diálogo con las partes implicadas	Información pública sobre RSE y transparencia	Colaboración en este estudio
Políticas dirigidas al RSE	Políticas dirigidas al RSE	Limitado/Sin políticas	Mejor colaboración
APOYO A LAS BUENAS CONDICIONES LABORALES			
Políticas para promover mejores condiciones	Aplicación de políticas sobre normas laborales. Verificación y cumplimiento		Aplicación de políticas sobre normas laborales. Capacitación y apoyo
Buenas políticas	Algunas políticas		Algunas políticas
RELACIÓN DE COMERCIO JUSTO			
Políticas	Comunicación	Problemas de precio y pagos	Apoyo a pequeños productores
Buenas políticas	Algunas políticas	Buenas políticas	Limitado/Sin políticas
RESUMEN			
Compromiso con la RSE	Iniciativas a las buenas condiciones laborales	Apoyo al comercio justo	Evaluación global
Algunas políticas	Algunas políticas	Sin políticas	Algunas políticas

Tabla 1. Aspectos relevantes de la RSC Mercadona.

Fuente: Adaptación de Calvo García (2014)

Es evidente que los empleados cuentan con una importante cuota de la RSC de la empresa, especialmente en lo concerniente a condiciones de trabajo óptimas. Aunque esto no incide directamente en la selección, es una política relevante ya que incide de forma directa con la imagen de la empresa al momento de captar la atención del candidato y es, además, base para prevenir la rotación del personal.

5.4 ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

En esta sección se pretende describir la política y estrategia que Mercadona aplica actualmente para la incorporación de un nuevo empleado. Como se ha descrito, el éxito en la selección depende no solo de la confección del proceso, sino de integrar fases previas como la atracción y reclutamiento de los mejores candidatos al mismo objetivo y alinearlos con los objetivos empresariales. A continuación, se trata de describir las políticas y estrategias de la compañía para asegurar la incorporación de los mejores candidatos a la empresa.

5.5 POLÍTICA DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN

Siendo la selección el foco de esta investigación, resulta necesario dedicar un apartado a describir las políticas y estrategias aplicadas por la empresa en este sentido, así como de los procesos que le preceden y complementan. Como se ha explicado, la empresa aplica una política de Calidad Total que, en el caso de la gestión de personas, hace referencia a asegurar la satisfacción del empleado atendiendo a sus necesidades de desarrollo, seguridad y estabilidad, salarios competitivos y conciliación.

5.5.1 Imagen de empleador y atracción del empleado

“Mercadona repite como la primera empresa de distribución generalista en España con mayor capacidad para atraer y retener talento”, cita el titular del Blog RHPress en 2018.com (RHPress 2018). Tres años más tarde, el Observatorio de Recursos Humanos

publica en su página el artículo titulado “Inditex, Mercadona y Repsol son las tres empresas con mayor capacidad para atraer y retener talento en España en 2020” (Observatorio RH, 2021). Para el 2022 el sitio web de la empresa reseña “Mercadona repite como la empresa del sector de la distribución que mejor atrae y retiene el talento” (Mercadona 2023).

Es en la misma página web de la empresa en la que se describen las principales políticas dirigidas hacia el bienestar del empleado. Hace énfasis en el esfuerzo por ofrecer trabajos estables y de calidad y por la continua búsqueda del desarrollo de sus empleados desde la formación, la promoción y la equidad, entre otros valores. La empresa considera a sus empleados un activo especialmente valioso cuando se trata de satisfacer al “jefe”. La premisa aplicada para el diseño de la política de recursos humanos es que “para recibir, primero hay que dar” (Mercadona 2023).

Pero ¿Qué supone la imagen de empleador o *employer branding*? Se trata de la construcción de una imagen propia que resulte atractiva a nivel interno y externo, de forma que atraiga y retenga al talento. Como estrategia, recurre al marketing para desarrollar esta imagen y posicionarse satisfactoriamente en el mercado laboral. El *employer branding* implica la transmisión de valores de la compañía, de las ventajas competitivas, asegurar la comunicación interna y fortalecer el sentimiento de pertenencia (Pérez García, 2017).

Pérez García (2017) afirma que la imagen de empleador está estrechamente vinculada a la imagen corporativa y que se asocia a los buenos resultados financieros y de gestión, a la calidad y buen servicio ofrecido al cliente interno y externo, a la oferta de nuevos productos y servicios, al bienestar de sus empleados, a la contribución al bienestar social y al liderazgo visionario.

Las acciones emprendidas se dirigen a empleo estable y de calidad; el reconocimiento y repartición de los beneficios obtenidos a lo largo del año; salarios superiores a la media del mercado e incremento salarial por tramos de antigüedad; políticas de igualdad, equidad, tolerancia y diversidad; formación y promoción interna; planificación de horarios para promover balance y equilibrio entre la actividad laboral y la vida personal; políticas de transparencia y participación a través de la que se comparten los objetivos e información relevante, así como también se fomenta el diálogo y la participación (Mercadona, 2023).

Sitios web como Glassdoor, Indeed e incluso Infojobs ofrecen espacios para que los profesionales describan sus experiencias trabajando en la empresa. Aunque no todos los comentarios son favorables, el sondeo evidencia una gestión positiva. Glassdor, por ejemplo, recoge una media de 3,9 sobre 5 al igual que Simplyhire. Infojobs desglosa su valoración recuperando el mayor peso para el salario con 4,2 puntos, seguido de estabilidad, balance vida personal, cultura y gestión con 3,7 puntos.

Calificaciones y tendencias de Mercadona

Acerca de las calificaciones de Glassdoor

Las calificaciones pueden variar dependiendo de los filtros que se apliquen, pero siempre incluyen evaluaciones en todos los idiomas. [Más información](#)



Ilustración 8. Evaluación Glassdoor.

Fuente: https://www.glassdoor.com.ar/Descripci%C3%B3n-general/Trabajar-en-Mercadona-EI_IE28359.12,21.htm



Ilustración 9. Evaluación Simplyhired.

Fuente: <https://www.simplyhired.es/company/Mercadona>

Valoraciones de Mercadona

3,9 ★★★★★

Valoración promedio de 2282 opiniones en Indeed

3,7 ★ Equilibrio entre vida personal y laboral

4,2 ★ Salario y beneficios

3,7 ★ Estabilidad laboral y posibilidades de ascenso

3,7 ★ Gerencia

3,7 ★ Cultura

Ilustración 10. Evaluación Indeed.

Fuente: <https://es.indeed.com/cmp/Mercadona/reviews?fjobtitle=Mercadona>

5.5.2 Reclutamiento de candidatos

En cuanto al reclutamiento, se sustenta en la candidatura espontánea, utilizando distintos canales para que los candidatos hagan llegar su hoja de vida a la empresa. Ser seleccionado en esta empresa parte de contar con la educación secundaria obligatoria, al menos; residir en la provincia en la que se encuentra la vacante y con disponibilidad de lunes a sábado. En determinados casos se valora la posesión de un carnet de conducir y vehículo propio. En cuanto a la edad, no hay restricción siempre que se cuente con experiencia específica para algunos puestos. La empresa cuenta con perfil de empleador en plataformas de empleo tales como Infojobs, LinkedIn o Indeed, además de la bolsa de empleo que gestiona en su página web.

Palabras clave:

País:

Provincia:

Municipio:

Tipo de contrato:

Tipo de oferta:

Jornada Laboral:

Ordenar por: Nombre País Provincia Municipio Fecha de publicación

Ilustración 11. Plataforma Mercadona autocandidatura.

Fuente: https://mercadona.avature.net/es_ES/Careers/SearchJobs/?3_60_3=243

5.5.3 Selección de talento

Una vez explorado el proceso de atracción y reclutamiento del empleado ¿Qué hace Mercadona para seleccionar al talento adecuado? Se distinguen dos fases: la entrevista grupal y la entrevista individual. El perfil, en general, debe demostrar orientación al cliente, vocación de servicio, capacidades de comunicación, facilidad para el trabajo en equipo e interés por el desarrollo personal. Serán estas, en general, las competencias transversales solicitadas.

La entrevista grupal reúne de 10 a 12 candidatos a los que se somete a la realización de pruebas específicas capaces de evidenciar competencias concretas de interés. La estructura de la reunión parte de explicar las modalidades, misión y visión de la

empresa, así como otros temas de interés general para los candidatos. Posteriormente, se invita a cada candidato a hacer una presentación de sí mismo para finalmente plantear un problema que deberá ser resuelto en grupo (Alonso, et al., 2015).

La entrevista individual suele estar orientada a profundizar en el perfil del candidato a través de preguntas directas que permitan comprobar la información relacionada con conocimientos, experiencias y habilidades destacadas. Las cuestiones que suele plantear el entrevistador son:

- ¿Qué puede aportar usted a la empresa?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Qué visión tiene de usted en los próximos 3 o 4 años?
- ¿Por qué quiere usted trabajar en Mercadona?

Si bien este proceso es aplicado a todos los empleados de nuevo ingreso, es necesario destacar que las posiciones de responsabilidad suelen ser ocupados por personal de la empresa, llevando para ello un proceso de selección interno. Este proceso es confeccionado y aplicado de acuerdo a las políticas de promoción y desarrollo de la empresa. Esta es una de las principales fortalezas para el desarrollo de la carrera profesional del trabajador. En muchas ocasiones para ocupar estos puestos no se pide experiencia previa como tal ni estudios específicos, sino que es la propia empresa la encargada de formar y orientar a cada trabajador. De tal modo que alguien con ganas, actitud y dispuesto a esforzarse puede optar a puestos donde en otras empresas no sería posible al no poseer experiencia o titulación propias.

De los observatorios de recursos humanos se puede recuperar la impresión de los candidatos tras realizar las entrevistas aplicadas por Mercadona. En general resulta una experiencia positiva y de dificultad media que parte de la gestión directa entre el candidato y la empresa.

Entrevistas en Mercadona

Experiencia



Cómo obtener una entrevista

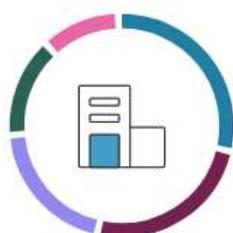


Dificultad



Ilustración 5. Valoración proceso de selección Mercadona.

Fuente: https://www.glassdoor.com.ar/Descripci%C3%B3n-general/Trabajar-en-Mercadona-EI_IE28359.12,21.htm



Cómo obtuvieron una entrevista

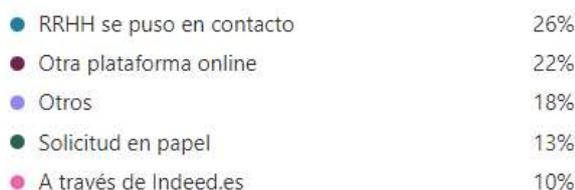


Ilustración 6. Valoración proceso de selección Mercadona.

Fuente: <https://es.indeed.com/cmp/Mercadona/interviews>

6. RESULTADOS: ESTRATEGIA VS POLÍTICAS

Una vez revisada la intención y procedimiento de la empresa al momento de seleccionar un empleado externo, lo siguiente será valorar los resultados e incluso comparar con otras compañías del mismo sector obteniendo así una impresión más objetiva de la eficacia de dicho proceso. Resulta necesario explorar en qué se centra el interés del candidato potencial, cómo atiende Mercadona estas necesidades y cómo afrontan otras compañías estas mismas cuestiones.

6.1 PERFIL DEL PROFESIONAL

¿Qué busca Mercadona en cuanto al perfil de sus empleados? De acuerdo a la memoria anual de la empresa de 2022, la plantilla actual está compuesta por profesionales menores de 29 años en un 14 %, de 30 a 39 años en un 30 %, de 40 a 49 años en un 40 % y más de 50 años en un 16 %. El 82 % de los puestos está en la categoría Tiendas, mientras que el 12 % y el 6 % se reparten en Logística y Oficinas respectivamente. Es necesario destacar que predomina el género femenino con un 61 %.

Por otra parte, el informe publicado por Hays, Recruiting Experts Worldwide, “El ciclo de vida laboral” en 2020, indica que el profesional activo en el mercado laboral actual se plantea cuatro aspectos concretos para valorar el puesto de trabajo: un salario competitivo, las posibilidades de conciliación, las posibilidades de desarrollo y el *engagement*. Este último factor hace referencia a las posibilidades de permanecer o cambiar de empresa a lo largo de la vida profesional, proponiéndose un máximo de 5 cambios (Hays Recruiting Experts worldwide, 2020).

Por otra parte, los aspectos valorados por el empleado para permanecer en una empresa se centran en el salario (53 %), desarrollo de la carrera (22 %), la cultura empresarial (16 %) y otros beneficios (9 %). Al enfocarnos en el perfil profesional junior, es decir, el que cuenta con menos de 4 años de experiencia, el 76 % prefiere trabajar en su área de formación, 67 % tiene especialmente en cuenta el salario, aunque la misma proporción considera que no está bien retribuido, el 56 % prefiere trabajar en grandes empresas, el 48 % prefiere un horario de entre las 7h y 15h y solo el 27 % valora el buen ambiente laboral. Es necesario destacar que el 71 % espera promocionar y el 60 % cambiaría de trabajo ante una propuesta a largo plazo. Otro aspecto destacable es que un 76 % no aceptaría un trabajo que no ofreciera desarrollo profesional y que el 68 % tiene en cuenta la opinión de los actuales trabajadores al momento de aceptar un empleo (Hays Recruiting Experts worldwide, 2020).

6.2 LA RESPUESTA DE MERCADONA

En la última memoria anual corporativa, se reportan los resultados de las políticas dirigidas al empleado. En este caso, interesa particularmente la incorporación de 3.200 profesionales en el año 2022 entre España y Portugal. La tasa de rotación se ubica en 2,4 % y el absentismo en 4,81 % (Mercadona,2022). Para hacernos una idea, resulta interesante comparar con empresas del sector como Carrefour con una tasa de rotación de 5,3 % y 4,2 % de absentismo (Carrefour, 2021). Grupo Uvesco, reporta en su Informe No Financiero del 2020, una rotación del 41,79 % sobre una plantilla de 5.662 para el mismo año.

Lo cierto es que la captación de cada colaborador parte de su sitio web. A través del portal de la empresa, cada candidato accede a las oportunidades de empleo. Esta

medida resulta especialmente oportuna para asegurar la captación de datos fiables, preservar la confidencialidad y la protección de datos de cada profesional. Es necesario señalar que no se admite la entrega de resumen curricular físico y que los portales alternativos cumplen la función de redirigir al candidato a la página corporativa. El proceso parece efectivo considerando la contratación de 3.200 personas en un año.

No obstante, es necesario destacar que la estrategia principal no está en un proceso especialmente innovador, sino en asegurar una imagen pública realmente atractiva y en cumplir fielmente con su compromiso de ofrecer un empleo de calidad enfocado en la estabilidad, seguridad y competitividad de sus salarios, políticas de desarrollo y crecimiento y brindar oportunidades para la conciliación. Esto es evidente al analizar su posicionamiento como empleador: Mercadona se ubica en la sexta posición del Ranking Merco Talento, publicado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa en 2022 y que agrupa a 100 empresas españolas. La valoración se ha sustentado en los valores y oportunidades ya mencionadas.

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	INDITEX	10000	—
2	IBERDROLA	8940	↑ 4
3	COCA-COLA	8865	—
4	NESTLÉ	8653	↑ 6
5	REPSOL	8604	—
6	MERCADONA	8534	↓ 2
7	IKEA	8496	—

Ilustración 7. Posición Mercadona ranking Mercotalento.

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

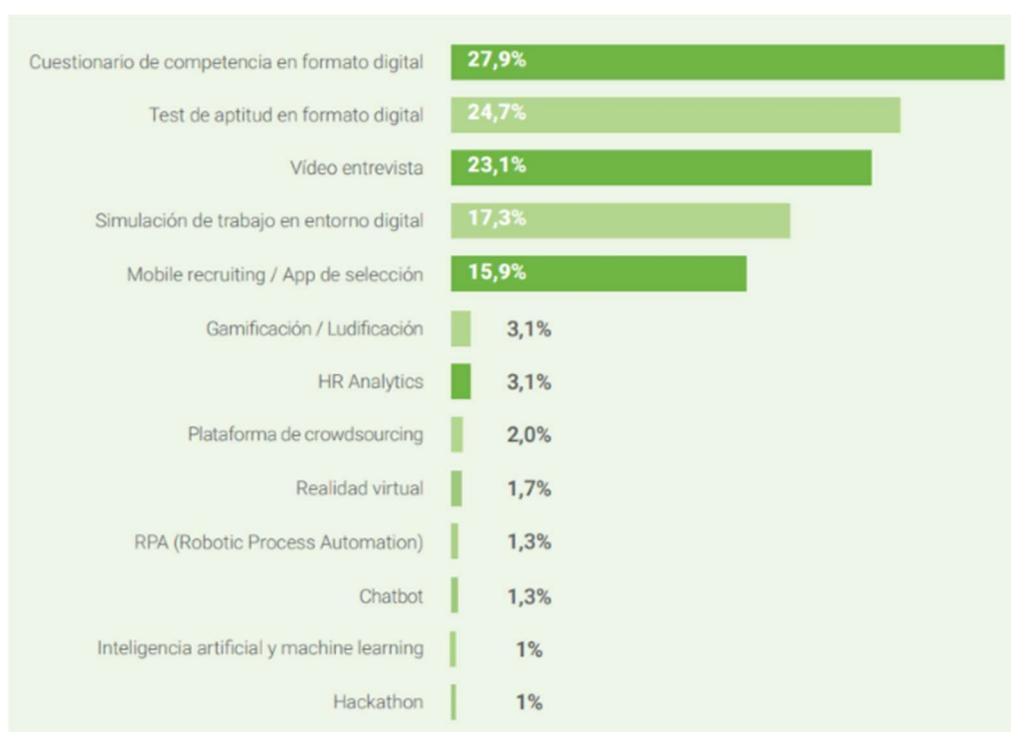
6.3 OTRAS ESTRATEGIAS

La estrategia de atracción y retención se sustenta con la repartición de sus beneficios, en total unos 405 millones de euros entre el 99 % de su plantilla, un incremento salarial de 11 % superando en un 20 % al salario mínimo interprofesional del país. Además, destacan los programas de formación general y específica que superan los 3 millones de horas con una inversión media por persona que ronda los 40.000 euros. En cuanto a conciliación, se mantiene una política de 5 días laborables + 2 días de descanso (1 día rotativo + domingo fijo) a través del que cada empleado se beneficia de 8 fines de semana largos al año, es decir, de sábado a lunes. El acceso a excedencias para 1.309 empleados, ampliación de permisos de nacimiento de los cuales 3.574 trabajadores se han visto beneficiados, mientras que 14.928 han optado por la jornada reducida. A esto podemos añadir acciones de mejora en prevención de riesgos laborales con una inversión de 27 millones de euros (Mercadona, 2022).

6.4 ANALISIS COMPARATIVO

El análisis realizado hasta ahora en el presente trabajo parece indicar que Mercadona maneja eficientemente sus procesos de selección. No obstante, atravesando la Cuarta Revolución Industrial, resulta a priori contradictorio que hasta el momento no haya incorporado herramientas tecnológicas emergentes como la Inteligencia Artificial. Es entonces cuando cabe preguntarse ¿es posible mejorar el proceso de selección de personal aplicado por la empresa? Para responder a esta cuestión, es necesario comparar la eficacia de quienes sí la están aplicando.

El informe emitido por EY en 2018, “Informe Talento Conectado. Nuevas realidades del mercado de trabajo”, mostraba ya para esa fecha el grado de penetración de las nuevas tecnologías en el proceso de selección de personal. De acuerdo a este reporte, destaca la digitalización de cuestionarios, test e incluso de las entrevistas, video entrevistas y entornos de prueba simulados. En menor medida, Chatbot, Inteligencia artificial, aplicaciones de Big Data, entre otros (EY, 2018).



*Ilustración 15. Aplicación de las nuevas tecnologías en el proceso de selección.
Fuente: EY (2018)*

Lo cierto es que la selección de candidatos se ve potenciada con el aprovechamiento de las nuevas tecnologías. Estas nuevas herramientas han permitido la reducción de un 75 % de los costes y hasta un 40 % del tiempo invertido en la selección, en comparación con la metodología tradicional. Otra ventaja importante está en las facilidades para validar determinadas competencias y habilidades. La realidad virtual, la realidad aumentada, las simulaciones, IA o robótica, permiten simular situaciones y planteamientos mucho más reales a través de los cuales comprobar el desempeño del candidato en determinada situación (Pisa Gómez-Jordana, 2020).

En la práctica, BM Supermercados, Makro o Grupo Día, son tres empresas que han incorporado satisfactoriamente la Inteligencia Artificial para la captación del talento. Al optar por esta tecnología, es posible la criba de miles de candidaturas en mucho menos tiempo, de una forma más objetiva y concisa, es posible también la realización de la entrevista de preselección el día y hora que más convenga al candidato, de lo que la empresa obtiene un conjunto de perfiles homogéneos y bastante ajustados a las

necesidades del puesto en tiempo récord (Durán Maillo, 2022). Al Campo, por su parte, opta por el video currículum como forma de conectar con sus candidatos. La mecánica consiste en que el profesional responda una serie de preguntas mientras una hace un video de su exposición.

Supermercado Consum apuesta por la realidad virtual para la capacitación de su personal (Food Retail & Shoppers, 2021), mientras que Walmart se apoya en esta herramienta para preparar y evaluar la promoción de candidatos (Sala, 2018). No obstante, no podemos dejar de lado que estas herramientas demandan una inversión significativa y que su aprovechamiento responderá a criterios concretos y estrategias claras si se esperan resultados verdaderamente diferenciadores. Alcampo hace la entrevista de preselección a través de video, es decir, el candidato tiene 30 sg. para leer las preguntas y luego se graba con ayuda de una aplicación respondiéndolas. Para ello solo tiene una oportunidad (Indeed, 2023).

Un indicador que debe mencionarse es el de rotación de personal. Si bien no es posible obtener valores reales y actualizados para empresas del sector, El Informe de Rotación Laboral en España, publicados por Randstad Research 2022, recoge los valores de este indicador para las empresas del sector de comercio al por menor en un 17,6 % (Randstad Research, 2022). Mercadona, por su parte, destaca una cifra bastante por debajo de esta media: 2,4 % (Mercadona, 2022). Cabe mencionar que, de acuerdo a este mismo informe, la tendencia es creciente, sustentada en la búsqueda constante de mejores sueldos y condiciones de trabajo por parte de los trabajadores.

Otro indicador clave es la duración del proceso de selección. Aunque es difícil conocer el promedio exacto desde que se detecta la necesidad de cubrir un puesto hasta la contratación de la persona, la plataforma Indeed registra la valoración de los empleados respecto a la fase de primer contacto hasta la contratación. La mayoría de los supermercados sitúa su proceso de entrevistas en un rango de 2 a 7 días. El nivel de las pruebas de selección se considera medio y la experiencia, en general, positiva (Indeed, 2023).

7. CONCLUSIONES

Tal y como está sucediendo en otros muchos aspectos de nuestras vidas, la Cuarta Revolución Industrial, está transformando también los procesos y herramientas en la selección de personal. El aprovechamiento de Big Data, de las aplicaciones móviles, la gamificación, el Smart working, la estrategia de employer branding, entre otros, supone un abanico mucho más amplio al que las empresas pueden acceder en el momento de determinar la forma de elegir un candidato. No obstante, es fundamental para la empresa conocer cómo funcionan cada una de estas herramientas para sentar criterios coherentes con sus necesidades y expectativas, incluso con el retorno económico asociado a los resultados.

El presente trabajo de investigación tiene como intención analizar la estrategia de selección de personal aplicada por el Supermercado Mercadona según los resultados de éxito declarados por la empresa y su posicionamiento como marca empleadora. En este punto, se puede afirmar que la marca comprende el valor del talento y lo demuestra a través de las políticas de gestión. Esto se refleja en un eficaz proceso de atracción y reclutamiento de candidatos integrados satisfactoriamente en el puesto de trabajo y que se consolida en una muy baja tasa de rotación de personal respecto al resto de empresas del sector.

La selección eficaz del empleado supone la constitución de una plantilla cualificada, comprometida y motivada capaz de desempeñar el trabajo acorde a los objetivos empresariales y asegurando un éxito sostenible. En este sentido, Mercadona, aplica una estrategia clara sustentada en “dar para poder recibir”, manteniendo claro los intereses

de los profesionales activos en el mercado laboral y garantizando las condiciones mínimas necesarias para captar el talento.

Como política y estrategia, la selección de personal en este supermercado recurre a técnicas clásicas, con poco aprovechamiento de las herramientas tecnológicas disponibles. No obstante, esto no es en sí una limitación para asegurar la captación y contratación del perfil más adecuado. El aporte de la Inteligencia Artificial o Big Data en el proceso de selección puede brindar mucha más agilidad al proceso, pero será necesario que la empresa sopesa el beneficio económico que este cambio aportará a los resultados finales, puesto que su uso deberá estar soportada por una estrategia clara y contar con especialistas que dominen tanto la tecnología como el negocio para obtener así el máximo aprovechamiento.

En resumen, se puede afirmar que la imagen de empleador y el asegurar condiciones laborales de interés para el empleado tienen mucho más valor al momento de captar y retener el talento. Si bien, no aprovechar las nuevas tecnologías en todo su potencial, imprime poca eficacia en el proceso de selección, mantener criterios personales y cribar los perfiles bajo una óptica tradicional, puede estar más cerca del resultado que busca la empresa. En todo caso y, pese a las debilidades que presenta la gestión de selección de personal en Mercadona, la aplicación de una estrategia clara y sustentada en una filosofía que responde al interés del talento activo, puede ser mucho más eficaz en lo que al éxito empresarial se refiere.

En cuanto a las limitaciones del estudio, es necesario destacar que la principal está en el acceso a los datos, pues son pocas las empresas que exponen cifras de rotación de personal o duración del proceso de selección y, en su caso, son cifras con mucha antigüedad por lo que no pudieron tomarse como comparativos válidos. Otro factor limitante, fue la falta de datos estadísticos y estudios relacionados con el tema, especialmente por parte de organismos del sector como la Asociación de Empresas de Supermercados. Esto indica el camino que queda por recorrer en relación con el óptimo aprovechamiento del talento como recurso diferenciador de la cadena de valor y el aporte que puede suponer la aplicación de las tecnologías emergentes.

En cambio, el tema del reclutamiento y la selección de personal no solo tiene un claro interés para la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas, sino que, además, con los vertiginosos cambios que vienen sucediéndose en el mercado laboral, representa un ámbito de gran interés para el desarrollo de futuras investigaciones y, en especial, encontramos que debería profundizarse en el retorno de la inversión en la instauración de las nuevas tecnologías en el proceso de selección del empleado. Esta es una cuestión fundamental para entender el por qué y para qué de una tecnología y la decisión de implementarla en el modelo de negocio.

8. BIBLIOGRAFÍA

Aduna Mondragón, A., García Mata, E. & Rosado Chauvet, M., s.f. Gestión estratégica de Recursos Humanos. [En línea]

Disponible en:

[http://csh.izt.uam.mx/sistemadivisional/SDIP/proyectos/archivos_rpi/dea_1669_754_508_2_1_INVESTIGACION%20SOBRE%20EDUCACION%20AMBIENTAL%20CON%20EL%20USO%20DE%20REDES%20SEMANTICAS%20%20\(1\).pdf](http://csh.izt.uam.mx/sistemadivisional/SDIP/proyectos/archivos_rpi/dea_1669_754_508_2_1_INVESTIGACION%20SOBRE%20EDUCACION%20AMBIENTAL%20CON%20EL%20USO%20DE%20REDES%20SEMANTICAS%20%20(1).pdf)

Alonso, P., Moscoso, S. & Cuadrado, D., 2015. Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Volumen 31, pp. 79-90.

Blanco Callejo, M. & Gutiérrez Broncano, S., 2008. La aplicación del modelo de gestión de calidad total a la dirección de recursos humanos: caso Mercadona. *Revista de trabajo y seguridad social*, 56(304), pp. 145-185.

Bravo Ross, W. A. & Delgado Litardo, B. I., 2022. Selección de personal: relevancia de las entrevistas vs las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), pp. 41-56.

Bretones, F. & Rodríguez, A., 2008. Reclutamiento, selección de personal y acogida. En: M. A. M. y A. Delgado, ed. Madrid: Pirámide, pp. 101-134.

Calvo García, S., 2014. Responsabilidad Social Corporativa: El caso Mercadona. Oviedo: Universidad de Oviedo.

Benavides Montaña, IG., 2015. Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas. Universidad Militar Nueva Granada.

Cañete Toro, J., 2020. Imagen y posicionamiento de Mercadona. Jaén: Universidad de Jaén.

Carrefour, 2021. Memoria de actividad y compromiso. s.l.: Grupo Carrefour.

Chaza, A., Wang, W. & Li, Y., 2020. The impact of technology on recruitment process. *Issues in Information Systems*, 21(4), pp. 9-17.

Chiavenato, I., 2000. Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia: Prentice Hall.

Chugunova, M. & Danilov, A., 2022. Use of Digital Technologies for HR Management in Germany: Survey Evidence. *Max Planck Institute for Innovation & Competition Research*, 22(02).

Delaux, H. S., 2017. Modelo de Gestión Estratégica de RRHH en Organizaciones del Estado. s.l.:BoD – Books on Demand.

Deshpande, A., 2021. Role of Technology in Managing HR. Mumbai: DES's Navinchandra Mehta Institute of Technology and Development (NMITD).

Durán Maillo, E., 2022. El sector de los supermercados se suma a la Inteligencia Artificial para captar talento. s.l.:RRHH Digital.

EY, 2018. Talento conectado. Nuevas realidades en el mercado de trabajo. s.l.:EY Infoempleo.

Food Retail & Shoppers, 2021. Consum forma a su personal de caja mediante realidad virtual. [En línea]

EL ÉXITO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL: EL CASO DE MERCADONA

Disponible en: https://www.foodretail.es/retailers/consum-realidad-virtual-formacion-personal-caja_0_1550844925.html

Galindo Huertas, J., 2013. La estrategia de selección de recursos humanos y las nuevas tecnologías. Valladolid: Universidad de Valladolid.

García Gómez, D., 2013. El ciclo de vida de un trabajador en la empresa. León: Universidad de León.

Garijo de Miguel, S., 2014. La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa. Soria: Universidad de Valladolid.

Gaudó Mayoral, J. J., 2020. Análisis estratégico y gestión de Recursos Humanos en Mercadona. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.

Hays Recruiting Experts worldwide, 2020. Change search join stay. El ciclo de vida laboral. [En línea]

Disponible en: <https://www.hays.es/documents/63345/4314146/ES-52654+Spain+What+Workers+Want+2020.pdf/>

Hays, 2020. El ciclo de vida laboral. [En línea]

Disponible en: <https://www.hays.es/documents/63345/4314146/ES-52654+Spain+What+Workers+Want+2020.pdf/>

Indeed, 2023. Indeed. [En línea]

Disponible en: <https://es.indeed.com/cmp/Mercadona/interviews>

Laurano, M., 2015. The true cost of a bad hire. [En línea]

Disponible en: <https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf>

Martínez Carazo, P. C., 2006. El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento & Gestión, Issue 20, pp. 165-193.

Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D. & Salas Solano, E., 2016. Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. Económicas CUC, 37(1), pp. 61-78.

Mercadona, 2022. Avanzando en el modelo Mercadona. Memoria anual. s.l.:Mercadona.

Mercadona, 2022. Mercadona repite como la empresa del sector de la distribución que mejor atrae y retiene el talento. [En línea]

Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-repite-como-la-empresa-del-sector-de-la-distribucion-que-mejor-atrae-y-retiene-el-talento/news>

Mercadona, 2023. Impacto económico de Mercadona en España en 2022. [En línea]

Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/actualidad/impacto-economico-de-mercadona-en-espana-en-2022/news?idCategoriaSeleccionada=1470731340545>

Mercadona, 2023. Info Mercadona. [En línea]

Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/inicio>

Mettl, 2018. Human Resource technology. Weaving a fabric of organizational change. s.l.:s.n.

Observatorio RH, 2021. Inditex, Mercadona y Repsol son las tres empresas con mayor capacidad para atraer y retener talento en España en 2020. [En línea]

Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/gestion/inditex-mercadona-y-repsol-son-las-tres-empresas-con-mayor-capacidad-para-atraer-y-retener-talento-en-espana-en-2020.html>

OIT, 2016. El recurso humano y la productividad. [En línea]

Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf

Pérez García, S., 2017. Employer branding: una nueva estrategia diferenciadora. s.l.:Universidad Pontificia de Comillas.

Pisa Gómez-Jordana, C., 2020. Análisis de un caso: la influencia de las nuevas tecnologías en el proceso de selección. Madrid: Colegio Universitario de Estudios Financieros.

Porter, M., 1990. The competitive advantage of nations. New York: Free Press.

Randstad Research, 2022. Informe de rotación laboral en España. [En línea]

Disponible en: <https://www-randstadresearch-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2022/11/RANDSTAD-RESEARCH-Informe-Rotacio%CC%81n-1.pdf>

Randstad, 2022. Atracción y retención del talento. [En línea]

Disponible en: <https://www.randstad.es/tendencias360/atraccion-y-retencion-del-talento/>

RHPress, 2018. Mercadona repite como la primera empresa de distribución generalista en España con mayor capacidad para atraer y retener talento. [En línea]

Disponible en: <https://www.rrhpress.com/marketing-rrhh/44217-mercadona-repite-como-la-primera-empresa-de-distribucion-generalista-en-espana-con-mayor-capacidad-para-atraer-y-retener-talento>

La Sexta, 2023. Una Joven desmiente las “absurdas” entrevistas de trabajo en Mercadona: “No es como la NASA).

Disponible en: https://www.lasexta.com/noticias/sociedad/joven-desmiente-absurdas-entrevistas-trabajo-mercadona-como-nasa_20230322641b3f1431c73f0001741cdb.html

Rivera García, L. M., 2019. Reclutamiento y selección del personal empresarial. FIPCAEC, 4(12), pp. 58-71.

Romero Delgado, J. J., 2016. Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal. Madrid: Universidad Miguel Hernández.

Sala, L., 2018. La realidad virtual llega a los supermercados de la mano de Walmart. [En línea]

EL ÉXITO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL: EL CASO DE MERCADONA

Disponible en: <https://blogthinkbig.com/realidad-virtual-walmart>

Sehrawat, P. & Brahma, B., 2018. Impact of technology on recruitment and selection process: a review. JETIR, 5(6), pp. 158-173.

Talent Portugal Blog, 2023. Mercadona – The right person in the right place. [En línea]

Disponible en: <https://talentportugal.com/en/Mercadona-the-right-person-in-the-right-place/>

Talentia Software, 2020. Cómo elegir los indicadores correctos para medir el desempeño de RRHH. [En línea]

Disponible en: https://www.rhtalent.es/PDF/KPI_RRHH_Desempe%C3%B1o.pdf

Yin, R., 2016. Case study research design and methods. Canadian Journal of Program Evaluation, 30(1), pp. 1-6.