

COLEGIO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO



**LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR
CLAVE PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL:
INDITEX**

Autor: Alejandra López Porto-Andión

Tutor: Eva María Aguilar Pastor

Madrid, Mayo de 2020

INDICE

RESUMEN	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. JUSTIFICACIÓN Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO	5
2.1. Los recursos humanos como elemento fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa.....	5
2.2. Metodología.....	6
2.3. Justificación de la elección de INDITEX como caso a estudiar.....	7
3. LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA.....	10
3.1. Los recursos humanos y el objetivo empresarial.....	10
3.2. El Departamento de RRHH.....	11
3.3. Procesos de gestión de los RRHH.....	12
4. CASO INDITEX.....	17
4.1. La empresa	17
4.2. La política de recursos humanos en INDITEX	22
5. CONCLUSIONES.....	42
Bibliografía.....	44
ANEXO I: Entrevista INDITEX.....	49
ANEXO II: Índice de gráficos.....	52
ANEXO III: Índice de tablas.....	52
ANEXO IV: índice de imágenes.....	52

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de fin de grado es demostrar la importancia del departamento de recursos humanos para el logro del éxito empresarial. Para efectuar esta demostración se va a utilizar el método del caso, basado en el estudio de una situación concreta.

La empresa elegida en esta investigación es INDITEX. Toda la información necesaria para este trabajo se ha extraído de diversas páginas de internet, en especial la de la propia empresa y numerosa bibliografía especializada.

PALABRAS CLAVE

Recursos humanos, Inditex, éxito empresarial, gestión

1. INTRODUCCIÓN

Con la aparición en el siglo XIX de la Administración de Personal, considerado uno de los primeros intentos de mejorar la dirección de los trabajadores en las empresas, surgen los recursos humanos como componente esencial para el correcto funcionamiento de las mismas. Los RRHH se establecen inicialmente como un departamento. Sin embargo, a partir de los 90 se inicia un cambio conceptual y de actuación en el departamento de los RRHH. El activo que gestionan son las personas, lo cual no es fácil debido a la heterogeneidad en cuanto a cultura, sexo, cualificación, edad, ideología y factores de motivación.

Otra variable que hace compleja la gestión de los RRHH es el hecho de que el activo es intangible. El capital humano no es propiedad de la empresa, sino de la propia persona. De forma que es inviable tener derechos de propiedad sobre el capital humano. Esta intangibilidad genera conflicto a la hora de valorar el efecto de cualquier política, es decir, estimar el impacto que va a provocar el establecimiento de cualquier política sobre el capital humano, si va a generar beneficio o no.

Actualmente, son considerados uno de los bienes más valiosos dentro de cualquier organización, invirtiendo gran cantidad de tiempo y dinero para la selección adecuada de estos, evaluando y motivando el desempeño de sus empleados. Así, las grandes funciones de cualquier departamento de RRHH son atraer, desarrollar y motivar.

Por todo ello, las empresas han empezado a apreciar la importancia que supone esta nueva técnica de gestión del capital humano y han decidido adaptarse a ella tratando a los trabajadores como recurso estratégico. Este calificativo se refiere a tres consideraciones: Los recursos humanos como creadores de ventajas competitivas, como su aplicación a la propia función de gestión del recurso y como visión necesaria para ajustar la estrategia de la empresa y su política de recursos humanos. (Sastre Castillo y Pastor Aguilar, 2003)

En la actualidad prácticamente todos los recursos se pueden obtener en el mercado, el capital humano se consolida como el elemento de más valor y como aquel que va a aportar más a la competitividad de la empresa. (Sastre Castillo y Pastor Aguilar, 2003)

En este caso, la empresa que se ha elegido es Inditex debido a su notable éxito en el desarrollo de todos los aspectos de la empresa y en concreto, en el departamento de recursos humanos. ¿Cómo influyen los recursos humanos en el prestigio de la conocida empresa

gallega de textil? ¿Supone parte de su estrategia como empresa? ¿Cómo influye en su productividad? ¿Cuál es la opinión de los directores de recursos humanos y de los trabajadores de Inditex?

Este trabajo se estructura de la siguiente manera. Una primera parte para la justificación de la elección de la empresa que vamos a estudiar, la metodología y explicación de la influencia de los recursos humanos en el cumplimiento de los objetivos.

Una segunda parte sobre la política de los recursos humanos de las empresas sin carácter particular y por último, una tercera parte para realizar el análisis de la empresa Inditex. Finalizará con un epígrafe dedicado a las conclusiones.

2. JUSTIFICACIÓN Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO

2.1. Los recursos humanos como elemento fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa

Una empresa es una organización que transforma un conjunto de recursos físicos, monetarios y cognitivos en bienes o servicios con el objetivo principal de obtener beneficios (Fuentes Fuentes y Cordón Pozo, 2011).

Asimismo, una organización es un conjunto de personas que con los medios o recursos necesarios funciona mediante un conjunto de procedimientos y reglas establecidas para alcanzar un fin determinado (Aldás *et al.*, 2014).

Y es así que, dentro de las cuatro áreas funcionales fundamentales de la empresa: Producción, Comercial, Financiera y Recursos Humanos otros, (Aldás *et al.*, 2014), el área de recursos humanos se encarga de la gestión de ese conjunto de personas.

No es hasta el siglo XVIII que con la Revolución Industrial las empresas se empiezan a dar cuenta de la necesidad de establecer nuevos sistemas para coordinar los grupos humanos buscando la máxima rentabilidad y la solución de los problemas inherentes a su gestión (Llopis Taverner, Gascó Gascó y Claver Cortés, 1994).

La dirección de los recursos humanos puede tener una gran influencia en las capacidades organizativas de una empresa, como consecuencia, pudiendo afectar a sus resultados tanto

positiva como negativamente. El capital humano deja de ser un coste que hay que minimizar, sino que pasa a un plano estratégico que debemos manejar para conseguir el éxito.

Actualmente, las grandes empresas consideran la actividad del departamento de recursos humanos imprescindible, no sólo para el ámbito administrativo y funcional sino necesaria como parte de su estrategia empresarial (Sastre Castillo y Pastor Aguilar, 2003).

Estas técnicas de gestión del recurso humano fueron evolucionando con el paso de los años hasta la actualidad, donde el uso de los medios informáticos permite un control casi total del recurso. (Vita, 2019). Pasándose así de una dirección tradicional del recurso a la dirección estratégica y de esta a la digitalización total. (Oberta De Catalunya y Platas Ruiz, 2017)

En estos momentos se considera a esta área funcional como una de las más importantes para el funcionamiento óptimo de la empresa, siendo su correcta gestión llave fundamental del triunfo empresarial, al evolucionar desde la concepción taylorista en la que el personal era un factor que sólo actuaba ante los estímulos económicos, hasta la perspectiva actual en la que se la considera un factor estratégico (Calle Durán y Ortiz de Urbina Criado, 2018).

2.2. Metodología

Consiste este método en contrastar una teoría determinada con un caso real, analizando de este modo las discrepancias y coincidencias entre la teoría y la práctica (Escobar Velez, 2009).

Las fases de desarrollo del Método de Caso son:

1. Elección del supuesto: Vinculación entre Recursos Humanos y éxito empresarial
2. Selección del caso real: Inditex.
3. Elaboración de las conclusiones: CONCLUSIONES

Este método, como todos, tiene sus pros y sus contras.

ASPECTOS POSITIVOS:

- Se enfrenta la teoría y la práctica lo que aporta claridad
- Se facilita el entendimiento de determinadas acciones y comportamientos
- Al encontrarnos con un caso real, podemos realizar un análisis más preciso.

- Permite el entendimiento de diferentes enfoques para la resolución de problemas
- Mejora el desarrollo de aptitudes y capacidades para el futuro

ASPECTOS NEGATIVOS:

- Al estudiar un solo caso no se obtiene una visión global
- Igualmente, al ser un solo caso hay que incorporar mucha información
- Cabe la posibilidad de que el caso estudiado no sea extrapolable a la generalidad
- Hasta la finalización del estudio no se pueden dar unas conclusiones preliminares porque habría distorsiones

2.3. Justificación de la elección de INDITEX como caso a estudiar

La prestigiosa revista FORBES (Forbes, 2019) explica que INDITEX Industria de Diseño Textil SA fabrica y vende ropa para hombres y mujeres. Su actividad incluye la distribución minorista de ropa, calzado, accesorios y productos textiles para el hogar a través de varias tiendas de formato comercial dirigidas a diferentes sectores específicos del público. La empresa participa en todas las etapas del proceso de la moda: desde el diseño, la fabricación y la logística, hasta sus ventas. Sus marcas incluyen Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home. La empresa fue fundada por Amancio Ortega Gaona en 1963 y tiene su sede en A Coruña, España (Blanco y Salgado, 2004). Su posición capitalización bursátil la 190 del mundo, con una capitalización bursátil de 98.019 millones de euros.

Ranking de empresas por valor en Bolsa						
Capitalización En miles de millones de euros						
Nº	EMPRESA	Sector	País	CAPITALIZACIÓN	Var. anual en %	Dif. puesto s/2018
1	Saudi Aramco	Energía	A. Saudí	1.668.647	9,7	Nueva
2	Apple	Tecnología	EE UU	1.168.325	89,0	0
3	Microsoft	Tecnología	EE UU	1.073.109	57,6	-2
4	Alphabet	Tecnología	EE UU	823.201	28,2	0
5	Amazon.com	Tecnología	EE UU	817.192	23,0	-2
6	Facebook	Tecnología	EE UU	522.095	56,6	+1
7	Berkshire Hathaway	Finanzas	EE UU	493.881	11,0	-2
8	Tencent Holdings	Telecom.	China	411.741	20,0	-2
9	JP Morgan	Finanzas	EE UU	389.997	47,3	+1
10	Johnson & Johnson	Salud	EE UU	342.442	16,2	-1
11	Visa	Finanzas	EE UU	329.924	43,3	0
12	Walmart	Consumo	EE UU	300.749	30,2	+1
13	Nestle	Consumo	Suiza	287.328	34,5	+3
14	Bank of America	Finanzas	EE UU	282.586	46,2	+3
15	Procter & Gamble	Consumo	EE UU	277.832	39,7	+6
16	Mastercard	Finanzas	EE UU	268.697	59,1	+17
17	ICBC China	Finanzas	China	263.366	12,7	-3
18	Exxon Mobil	Energía	EE UU	263.354	7,2	-6
19	Samsung	Tecnología	Corea S.	258.176	47,5	+8
20	TSMC	Tecnología	Taiwán	256.374	53,9	+16
21	AT&T	Telecom.	EE UU	254.642	45,6	+7
22	Roche Holding	Salud	Suiza	248.623	33,1	+3
23	UnitedHealth	Salud	EE UU	248.436	20,0	-5
24	Walt Disney	Medios	EE UU	232.522	33,5	+17
25	Intel	Tecnología	EE UU	232.225	30,7	-2
26	Verizon Communications	Telecom.	EE UU	226.507	13,8	-7
27	Novartis	Salud	Suiza	214.019	27,5	-5
28	Home Depot	Consumo	EE UU	212.484	29,9	+6
29	Coca-Cola	Consumo	EE UU	211.530	20,6	0
30	LVMH	Consumo	Francia	209.350	63,3	+17
31	Royal Dutch Shell	Energía	P. Bajos	208.454	8,5	-14
32	Toyota Motor	Motor	Japón	206.707	24,3	+4
33	Merck & Co.	Salud	EE UU	206.545	22,3	-3
34	Chevron	Energía	EE UU	203.255	15,3	-9
35	Wells Fargo	Finanzas	EE UU	202.961	21,4	-14
36	Ping An Insurance	Finanzas	China	197.103	36,4	+10
37	China Construction Bank	Finanzas	China	194.590	18,4	-10
38	Pfizer	Salud	EE UU	193.406	-6,9	-24
39	Kweichow Moutai	Consumo	China	190.367	103,5	+29
40	Comcast	Medios	EE UU	182.481	34,0	+4
41	Cisco Systems	Tecnología	EE UU	181.482	13,8	-8
42	PepsiCo	Consumo	EE UU	169.992	27,4	+1
43	Boeing	Aeronáutica	EE UU	163.531	3,3	-6
44	Agricultural B. of China	Finanzas	China	163.392	6,0	-5
45	Citigroup	Finanzas	EE UU	155.575	57,8	-15
46	China Mobile	Telecom.	H. Kong	153.909	-9,3	+8
47	Oracle	Tecnología	EE UU	151.584	19,3	-5
48	L'Oreal	Consumo	Francia	147.336	33,3	+7
49	Anheuser-Busch InBev	Consumo	Bélgica	146.819	29,1	+3
50	Adobe	Tecnología	EE UU	142.408	45,8	-
96	Inditex	Consumo	ESPAÑA	98.019	45,3	+23
170	Banco Santander	Finanzas	ESPAÑA	61.986	-0,8	-42
185	Iberdrola	Energía	ESPAÑA	58.404	36,7	+20
387	BBVA	Finanzas	ESPAÑA	33.226	13,2	-58
404	Telefónica	Telecom.	ESPAÑA	32.331	-10,2	-150

Fuente: Bloomberg

CARLOS COFTINAS / CINCO DIAS

Imagen nº 1 - Ranking mundial de capitalización bursátil

Fuente: (Cincodias, 2020)

Sólo esto debería ser razón para estudiar a esta empresa como posible caso de influencia de la gestión de los recursos humanos en el éxito empresarial. A finales de 2018, últimos datos disponibles, Inditex tenía un total de 174.386 trabajadores repartidos por todo el mundo. Su plantilla se incrementó desde los 100.138 que tenía en 2018. Esto implica un incremento de 74.248 trabajadores en 8 años, lo que nos da una media de 9281 contrataciones año.

INDITEX ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años (ha pasado de un volumen de negocio de 12.527 millones de euros en 2010 a 26.145 en 2018) (Ver gráficos 1 y 2). Una de las razones de este vertiginoso crecimiento es su eficiente logística, estudiada en todas las escuelas de negocios (Elplural, 2019), pero no es la única. Su atinada política de recursos humanos es otra de ellas. (López, 2008)



Gráfico nº 1 - Evolución del volumen de negocio de Inditex

Fuente: Elaboración propia a partir de (Inditex, 2019a)

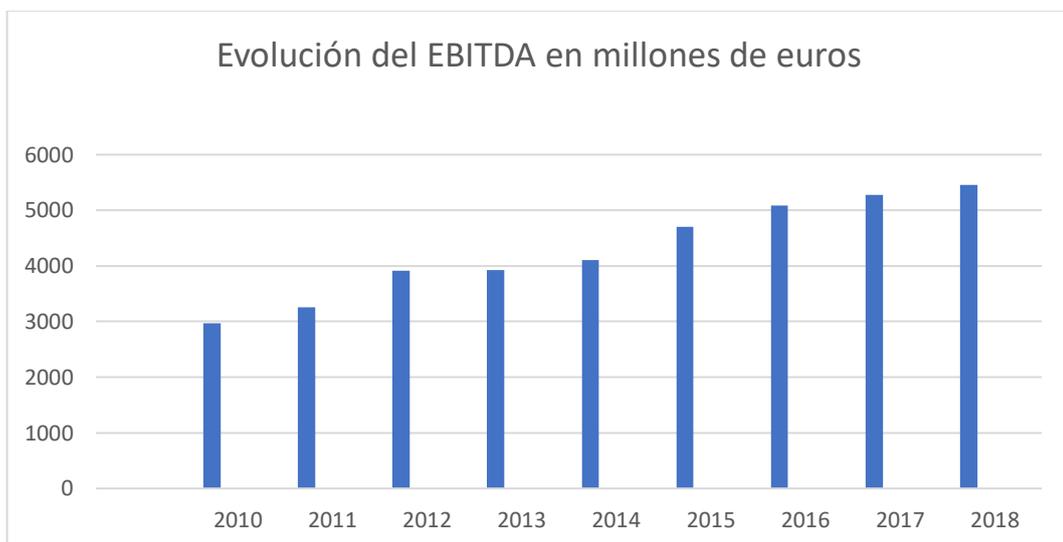


Gráfico nº 2 - Evolución del EBITDA de Inditex

Fuente: Elaboración propia a partir de (Inditex, 2019a)

La política de RRHH de INDITEX se caracteriza por una serie de particularidades (Bir, 2015)

1. Capacidad de decidir en un margen muy corto de tiempo
2. Equipo de diseñadores jóvenes y abiertos
3. Transmitir la imagen de compañía de éxito, joven y moderna
4. Fomento del trabajo en equipo
5. Sentir que se toma parte de las decisiones de la compañía
6. Posibilidad de desarrollo de una carrera profesional
7. Formación continuada
8. Reparto de acciones a los empleados
9. Alta auto exigencia
10. Baja proporción de ejecutivos

Todos estos factores y otros más serán desarrollados a lo largo de este trabajo.

3. LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

3.1. Los recursos humanos y el objetivo empresarial.

Se atribuye a Richard Branson¹ la siguiente frase: “Los clientes no son lo primero. Lo primero son los empleados. Si cuidas de tus empleados ellos cuidaran de tus clientes (Garcia Bustos, 2017).

No siempre los mejores recursos humanos generan más renta a la empresa. Lo que cuenta de verdad es la gestión de ese recurso, y es aquí donde se puede medir la labor del departamento de recursos humanos.

Para que los recursos humanos sean una ventaja competitiva que se pueda mantener y apropiarse de las rentas que genere para la empresa se deben dar tres condiciones: alto valor, escasez y heterogeneidad. La valoración del capital humano es difícil y únicamente se consigue una aproximación basada en la cualificación y experiencia de cada trabajador. Por esta razón, se establece un acuerdo en el que se permite aceptar el valor del capital humano como elemento generador de ventaja competitiva, si este influye en la actividad que desempeña la empresa. Para que esta ventaja sea sostenible deberá ser durable, insustituible,

¹ Richard Branson es el creador de Virgin companies.

inimitable e intransferible unido a la complementariedad de la plantilla para que dificulte la transferibilidad. Por otro lado, también se da la apropiabilidad de las rentas generadas potenciadas por la especificación con lo cual podemos concluir que existe una relación directa entre el recurso recursos humanos y el éxito empresarial (Sastre Castillo y Pastor Aguilar, 2003)

Nos quedaría por analizar el papel que juega el departamento de recursos humanos en generar una mayor rentabilidad al incrementar la ventaja competitiva. ¿Cuál podría ser la clave? Es necesario sintetizar la información recopilando las fortalezas y debilidades de las empresas en el área de recursos humanos, analizando las relaciones, habilidades y valores de los empleados y de este modo, ser conocedores de su propia ventaja competitiva frente a los competidores y atraer y mantener estas competencias superiores.

Por otro lado, las oportunidades y las amenazas también desempeñan una función esencial en este caso, cada empresa debe contribuir al desarrollo de competencias que ayuden a potenciar las oportunidades del entorno y paliar las amenazas que se presenten. Para ello el departamento de recursos humanos deberá favorecer la contratación, la formación de empleados y en los procesos de selección concretar la búsqueda en personas que se adapten a la estrategia que se plantea. La empresa debe impulsar la contratación del capital humano específico o la contratación de personal con bajo nivel para la formación en la práctica y en sus ideales tanto en el proceso formal como en los problemas concretos del día a día. De esta manera, se aumentará el coste de cambio del trabajador y disminuirá la rotación externa. La organización de la empresa en este punto, debe dirigirse a la explotación de los recursos existentes y complementarlos con sistemas de control que ayuden a generar esta ventaja competitiva. (Sastre Castillo y Pastor Aguilar, 2003)

La constancia en el mantenimiento de los recursos y capacidades anteriormente mencionados y el desarrollo de diferentes sistemas de motivación para los empleados son esenciales para conseguir el éxito. (Sastre Castillo y Pastor Aguilar, 2003)

3.2. El Departamento de RRHH.

La estructura del departamento y su tamaño depende básicamente de las dimensiones de la empresa. Según (Werther y Davis, 2008), en 1999, la relación de trabajadores del área de recursos humanos con relación al total era de 1 a 100 mientras que esta relación en el año

2008 era de 1 a 75. Con esto podemos afirmar que el número de trabajadores dedicados a esta área es cada vez más relevante. En líneas generales, el departamento de recursos humanos de la empresa, ha ganado relevancia con relación a otros departamentos por la importancia creciente que los gestores les han ido otorgando.

Estos mismos autores nos proponen el siguiente organigrama para el departamento de recursos humanos en una gran empresa.

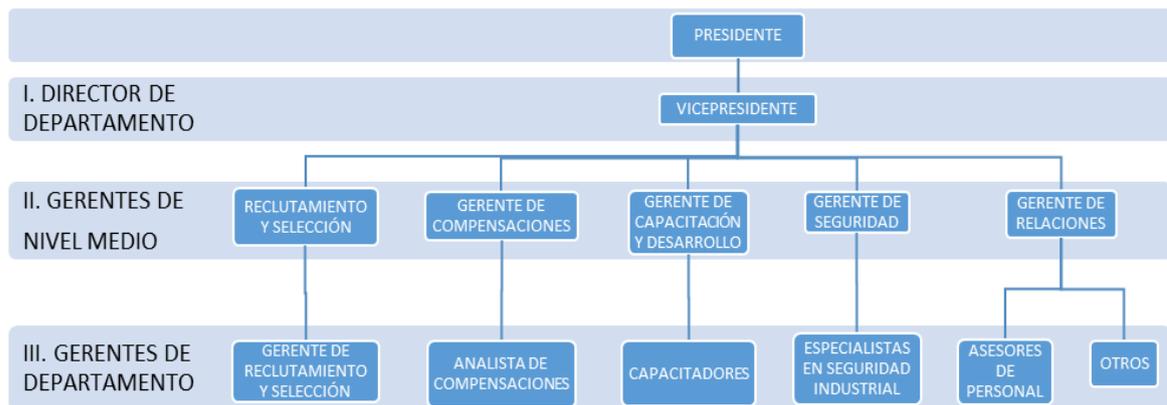


Gráfico nº 3 - Organigrama del departamento de RRHH de una gran empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de (Werther y Davis, 2008).

3.3. Procesos de gestión de los RRHH.

Los procesos de gestión de los Recursos Humanos según (Dessler y Mascaró Sacristán, 2001); (Calle Durán y Ortiz de Urbina Criado, 2018); (Gomez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008); (Werther y Davis, 2008): abarcan una serie de procedimientos que analizamos a continuación:

3.3.1. Análisis y diseño del puesto de trabajo

La primera tarea que tiene que realizar el departamento de Recursos Humanos es el análisis de los diferentes puestos que forman parte de la empresa. Este análisis consiste en la recogida de información para decidir los puestos necesarios y las características de las personas necesarias para cubrirlos.

Esta tarea es desempeñada por los analistas de puestos que son especialistas del departamento que recaban la información, la evalúan y la organizan.

Un elemento que facilita el análisis es el organigrama de la empresa ya que de una manera gráfica reconoce la ubicación de cada puesto, sus interrelaciones y las líneas jerárquicas y de comunicación (Werther y Davis, 2008).

El análisis de puestos de trabajo consta de cuatro fases (Calle Durán y Ortiz de Urbina Criado, 2018):

- Etapa I: Objetivos
- Etapa II: Delimitación
- Etapa III: Análisis de puestos
- Etapa IV: Descripción y especificación del puesto

3.3.2. Planificación de los recursos humanos

La planificación de recursos humanos es el procedimiento sistemático para hacer coincidir la oferta interna y la externa con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo de tiempo específico (Mondy y Noe, 2010).

3.3.3. Contratación

La fase siguiente a la planificación es la de la contratación del personal más cualificado. El proceso de contratación consta de tres fases (Gomez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008):

- Reclutamiento: puede ser interno, dirigido a promoción de personal, o externo, dirigido a la demanda exterior. Cuando la empresa se dirige al exterior en busca de mano de obra cualificada hay varias formas de publicitar los puestos de trabajo (Valle Cabrera *et al.*, 2003):
 - Presentación espontánea
 - Recomendaciones
 - Publicidad escrita
 - Radio y TV²
 - Agencia de Empleo
 - ETT
 - Instituciones Técnicas y Educativas

² La Televisión y la Radio pasaran a estar integradas dentro de Internet, con lo cual esta última será el medio de captación (PRISA, 2020)

- Internet

En menos de 20 años, la digitalización y la integración de la tecnología, también han modificado el departamento recursos humanos, en concreto, el área de reclutamiento y selección. Su incorporación ha supuesto un cambio de enfoque pasando de un reclutamiento tradicional 1.0 al que actualmente conocemos como reclutamiento 4.0. Conocimos los primeros reclutamientos basados en una contratación tradicional a través de los medios de comunicación presentes en ese momento como el fax, publicidad impresa, carteles, correos... Al principio, los reclutadores daban más importancia a los procesos de reclutamiento que al propio resultado final. (Oberta De Catalunya y Platas Ruiz, 2017)

Los avances tecnológicos continuaban evolucionando pero la metodología tradicional seguía siendo la primera opción adjuntando los correos electrónicos. Con el paso del tiempo, apareció el paso a la tecnología en línea aplicándolo al reclutamiento 2.0. Estas dos modalidades de reclutamiento se basaban en buscadores de trabajo activo ya que el 15% del mercado eran candidatos activos. (Oberta De Catalunya y Platas Ruiz, 2017)

Con el reclutamiento 3.0 nace la atracción por el mejor talento, dejando atrás la idea anterior por el candidato activo y valorando todos ellos como candidatos potenciales apoyándose en la marca empleadora, el marketing y la comunicación.

Por último, hablando del reclutamiento actual denominado reclutamiento 4.0 se ensalza el concepto de comunidad. Las empresas invierten en la búsqueda del mejor talento, para generar beneficio. La contratación se lleva a cabo a través de la nube, referencias externas y crowdsourcing o por otros métodos más actuales como aplicaciones de móviles (LinkedIn) y gamificación. (Oberta De Catalunya y Platas Ruiz, 2017)

- Selección: En esta fase es cuando se decide si contratar o no a cada uno de los candidatos. Para hacer esta selección se utilizan diversos métodos (Valle Cabrera *et al.*, 2003):
- Socialización: Consiste en introducir a los nuevos trabajadores en la organización, instruyéndoles convenientemente sobre sus puestos de trabajo y sobre su entorno. Una buena socialización puede conseguir que el empleado se integre rápidamente en la empresa y por lo tanto sea más productivo.

3.3.4. Formación laboral

Los objetivos de la formación son (Valle Cabrera *et al.*, 2003):

- Mejorar la ejecución del trabajo
- Puesta al día de los conocimientos necesarios para la ejecución del trabajo.
- Reciclaje de las actividades directivas
- Solventar los problemas organizativos
- Introducir a los nuevos empleados en la organización

Las técnicas de formación están en evolución continua, en la actualidad las más en boga son (Ena Ventura, 2012).

- Formación Continua: La que se recibe durante toda la vida laboral
- E-Learning: Básicamente a través de internet
- Coaching: Busca descubrir al directivo sus puntos fuertes y aspectos que debe mejorar y además potenciar su talento.
- Outdoor Training: Consiste en actividades al aire libre basadas en las experiencias y vivencias. Aparentemente, estos programas tienen lugar fuera del ámbito empresarial, pero para la resolución de los problemas planteados hay que utilizar técnicas similares a las que serían utilizadas en la empresa. Su origen está en las técnicas militares utilizadas en la Segunda Guerra Mundial.
- Mentoring: Busca el desarrollo de las capacidades de las personas basándose en el aprendizaje a través de la experiencia guiada por un mentor o guía.
- Rotating: Rotación de puestos.
- TWI: Para desarrollar la habilidad de instruir a los demás.

3.3.5 La Carrera profesional

Se puede definir como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida profesional, además de las actitudes y reacciones asociadas que experimenta. Aquí aparecen dos ideas, trabajo y tiempo, lo que nos da una idea de la interacción entre el trabajador y las empresas en que trabaja (David de Matias Batallas, 2013).

3.3.5. Evaluación del trabajo y Retribución

Los trabajadores de una empresa realizan sus funciones a cambio de algún tipo de compensación. Cuanto mejor sea su desempeño, mejor debe ser su compensación. Un trabajador bien retribuido va a ser mucho más productivo con lo que colaborará de una forma más comprometida con el éxito empresarial. Por todo esto es muy importante una retribución justa. Para llevarla a cabo será necesario proceder a una evolución del desempeño del trabajo.

Para conseguir una retribución adecuada, tanto desde el punto de vista del empleador como del empleado, es necesario desarrollar un proceso de evaluación de las tareas desempeñadas por los trabajadores para así, mejorar el desempeño de los puestos de trabajo y en consecuencia, mejorar la productividad de la empresa.

La retribución es el conjunto de compensaciones que reciben los trabajadores como contrapartida por su trabajo en la empresa. Podemos clasificarlas en , (Mondy y Noe, 2010) (Gomez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008).

La retribución es uno de los factores que motivan más al trabajador y por lo tanto contribuyen al éxito empresarial. Un ejemplo de esto lo tenemos en el caso del famoso empresario automovilístico Henry Ford que en 1914 decidió pagar el doble de salario que la competencia a sus trabajadores con lo que consiguió atraer al talento procedente de la competencia e incrementar la productividad de su empresa (El Economista America, 2013).

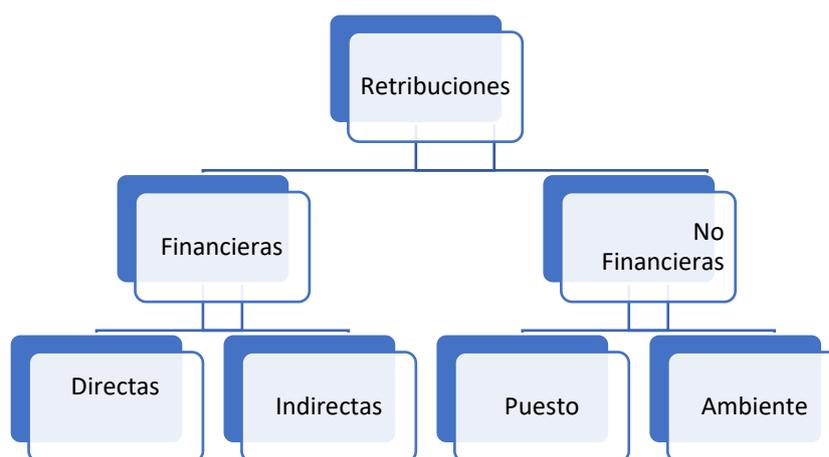


Gráfico nº 4 - Esquema de retribuciones

Fuente: Elaboración propia a partir de (Mondy y Noe, 2010).

- Financiera:
 - Directa: Formada por Salario Base e Incentivos Laborales

- Indirecta: Clasificadas en Obligatorias (S.S., Desempleo, Indemnizaciones y Licencias) y Voluntarias como retribuciones en especie (Seguros médicos privados, guardería, comedores, vivienda, etc.)
- No Financiera: Es la satisfacción que experimenta una persona derivada del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en que participa. Se relaciona con factores tanto psicológicos como físicos dentro del ambiente laboral de la empresa. Hay dos tipos:
 - Vinculada al puesto de trabajo
 - Vinculada al ambiente laboral

4. CASO INDITEX

Una vez estudiado el funcionamiento de la política de recursos humanos en un caso general, llega el momento de estudiar el funcionamiento de esta política en nuestro caso en particular: Inditex

¿Pero qué es lo que hace a esta empresa especial y merecedora de un análisis aparte como modelo de eficaz gestión del recurso humano que lleva a una empresa a lograr el éxito?

¿Por qué tantas personas estarían dispuestas a trabajar en ella y porque sus trabajadores se muestran tan satisfechos con su organización?

4.1. La empresa

4.1.1. Cronología

Pocas empresas han logrado el crecimiento que ha conseguido INDITEX desde su nacimiento como GOA en 1963 (Inditex, 2020d):



Gráfico nº 5 - Cronología de Inditex

Fuente: Elaboración propia a partir de (Inditex, 2020d), (Airelimpio, 2020)

Con este resumen se quiere hacer referencia al dinamismo de la compañía, que en poco tiempo consiguió llegar a ser una gran multinacional. Este dinamismo es fruto de la

mentalidad emprendedora de su creador, Amancio Ortega, y del espíritu que consiguió trasladar a todo el personal que trabaja en ella.

4.1.2. La actividad

INDITEX es una empresa líder mundial en el sector textil, que tiene como misión satisfacer la demanda de sus clientes creando moda gracias a su gran equipo de diseñadores y a su eficiente gestión logística que hace que debido a su grado de integración organizativa vertical desde que la prenda se diseña hasta que llega a la tienda se tarde una media de doce días, y todo esto con una gran relación precio/calidad.

Esta eficiencia logística tiene su explicación en gran parte por lo avanzado de sus técnicas de gestión de la información. Para conseguir integrar toda la cadena desde la producción hasta la venta se construyó el Centro Tecnológico³. Los recursos humanos, como un elemento más del sistema productivo, también se ven beneficiados por la existencia de este Centro, ya que su gestión es mucho más eficaz, sobre todo teniendo en cuenta que prácticamente la agencia de contratación de personal es una página web [inditexcareers](http://inditexcareers.com) (inditexcareers.com, 2020)

La empresa tiene segmentado el mercado, para así proporcionar a cada colectivo una oferta diferenciada.

1. ZARA: Enfocada como empresa de moda para familias jóvenes de clase media que buscan calidad a precio razonable.
2. Pull&Bear: Ofrece ropa de hombre y mujer con estilo casual y urbano.
3. Massimo&Dutti: Enfocada a la moda de clase media-alta utiliza un estilo elegante y clásico tanto para ropa formal como casual. También dispone de un área de colonias en colaboración con la marca Puig.
4. Bershka: Dirigida a público joven de ambos géneros con modelos llamativos e informales.

³ (Tuñas Matilla, 2015) (Laopinioncoruna, 2015) Con la inauguración de este centro, la empresa ha conseguido centralizar toda la información que recibe de sus tiendas en un único punto, además de toda la relativa a su propia cadena de producción. De este modo es capaz de adaptar casi en tiempo real su producción a los gustos de los consumidores, lo que lleva consigo un considerable ahorro de costes. Los requisitos de este centro son de los más exigentes y actuales de los centros de su categoría. Además en él se gestionan todos los datos de la compañía, incluidos los de los Recursos Humanos.

5. Stradivarius: Orientada a la moda de ambos sexos con un estilo informal y global.
6. Oysho: Enfocada originalmente a la ropa interior femenina, en la actualidad tiene sus propias líneas de deporte, baño, complementos y calzado. También se ha adentrado últimamente en la moda masculina.
7. Zara home: Para decorar y vestir el hogar. Ofrece objetos de decoración y menaje. Dispone de diferentes líneas de diseño: línea blanca, contemporánea, étnica y clásica.
8. Uterqüe: Prendas en textil y piel de calidad además de complementos de moda. Inicialmente se especializó en el público femenino pero en la actualidad ya ofrece productos para el hombre.



Gráfico nº 6 - Evolución del número de tiendas

Fuente: Elaboración propia a partir de (Inditex, 2019b)

4.1.3. Diversificación e internacionalización.

Para crecer el grupo lo ha hecho de dos maneras mediante la diversificación y mediante la internacionalización (Núñez González, Fernández y Madrid, 2014).

4.1.3.1. Diversificación(Cabrera González, González López y Zamora Alonso, 2004)

Se entiende que diversificación es el proceso mediante el cual la empresa incorpora a su gestión nuevos productos y nuevos mercados. Esto normalmente lleva consigo el cambio de estructuras organizativas y el empleo de diferentes técnicas y genera destrezas y sinergias.

El tipo principal de diversificación que utiliza Inditex es la conocida como relacionada ya que entre los diferentes negocios comparte recursos.

Sin embargo, también utiliza la diversificación no relacionada con el objeto de reducir el riesgo global de la empresa, introduciéndose en la actividad de la construcción y la financiera.

4.1.3.2. Internacionalización.

La otra forma de crecer es la internacionalización. Inditex es una empresa con clara vocación internacional.

Antes de entrar en un nuevo país se realiza un detallado análisis de las condiciones del mismo desde el punto de vista macroeconómico (centrado en el Producto Interior Bruto, el nivel de empleo y el nivel de inflación) y microeconómico (basado en la forma específica del sector, con la intención de recopilar datos de la posible demanda del producto, canales de distribución, precios de la competencia, etc.) y se decide cual es la estrategia de internacionalización más apropiada.

Básicamente hay tres tipos de estrategias de internacionalización:

- **Implantación propia:** Es el más utilizado y permite un mayor control de la gestión de la tienda
- **Joint Venture:** Es un acuerdo entre Inditex y una empresa local. La ventaja de este sistema es que la empresa local aporta el conocimiento y la experiencia en el nuevo mercado, disminuyendo así riesgos. Hasta el momento se han puesto en marcha cuatro joint venture:
 - Alemania con la cadena Otto Versand
 - Italia con la familia Percassi
 - Japón con el grupo Biggi
 - India con el grupo Tata
- **Franquicia:** Se utiliza para países muy diferentes culturalmente o con un pequeño mercado textil donde se desaconseja la inversión directa. Existen franquicias en Chipre, Kuwait o Arabia Saudí. El socio franquiciado es único para todo el mercado. La duración media del contrato es de 5 años y el franquiciado está obligado a la inversión en activos fijos. Así mismo, goza de exclusividad en su país, no obstante Inditex se reserva el derecho de abrir tiendas de implantación propia. En el año 2018, el 14% de las tiendas de Inditex se gestionaba con el modelo franquicia. (Sanz, 2019)

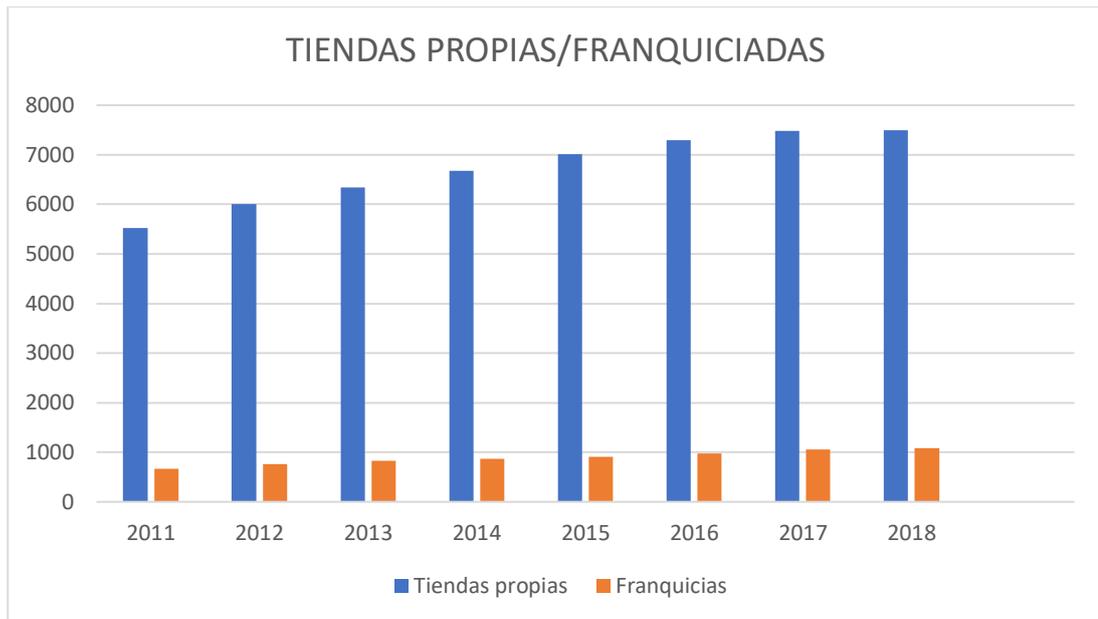


Gráfico nº 7 - Relación de tiendas propias/franquiciadas

Fuente: Elaboración propia a partir de (Sanz, 2019).

4.2. La política de recursos humanos en INDITEX

4.2.1. Generalidades (Static. Inditex, 2019)

A 31 de diciembre de 2018 en la empresa trabajaban 174.386 personas (ver gráfico 4), pertenecientes a 154 nacionalidades y con 73 idiomas diferentes. Esta plantilla tiene en cuenta el personal que está empleado a tiempo completo y a tiempo parcial, es bueno obtener la equivalencia a trabajadores a jornada completa, Full Time Equivalent (FTE), que contabiliza la plantilla como si todo el personal estuviera trabajando a tiempo completo. Así, según este cálculo se obtiene una tasa del 89,3%, lo que nos daría una plantilla FTE 155.727 empleados.



Gráfico nº 8 - Evolución del número de empleados

Fuente: Elaboración propia a partir de (Static. Inditex, 2019).

Así mismo de estas personas, el 75% eran mujeres y el 25% hombres.



Gráfico nº 9 - Relación de hombres/mujeres

Fuente: Elaboración propia a partir de (Inditex, 2020a)

En lo relativo a la edad, el 10% de la plantilla tenía mas de 40 años, el 28% estaba entre 30 y 40 y el 62% tenía menos de 30.

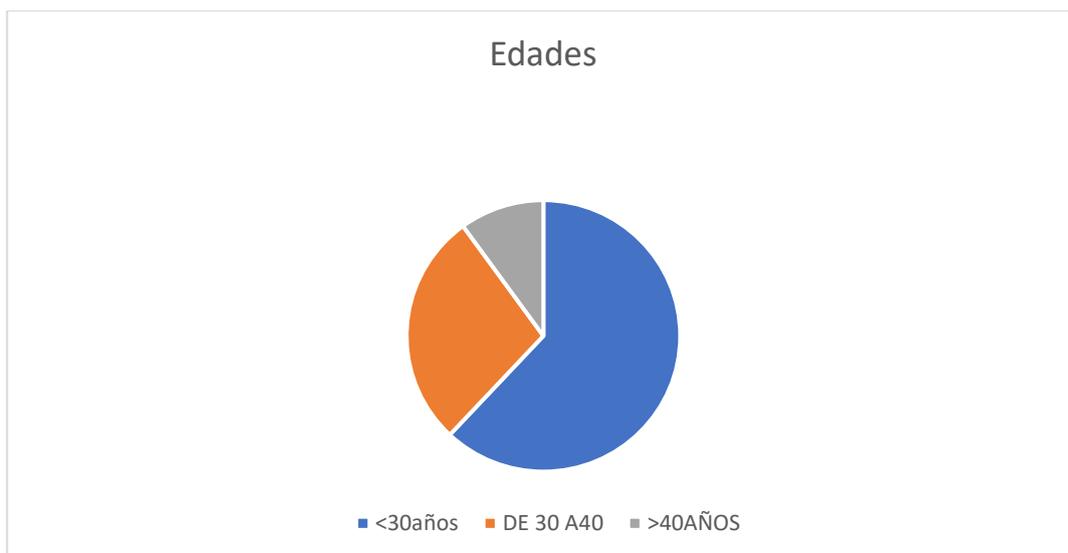


Gráfico n° 10 - Edades de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia a partir de (Inditex, 2020a)

En lo relativo al tipo de contrato, el 73 % son indefinidos contra el 27% que son temporales.

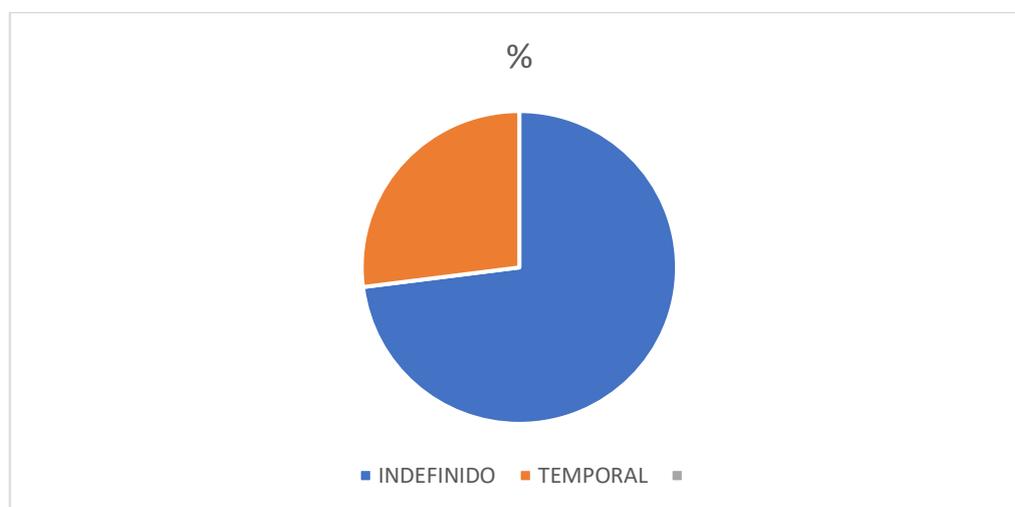


Gráfico n° 11 - Relación de contratos Indefinido/Temporal

Fuente: Elaboración propia a partir de (Inditex, 2020a)

En cuanto a la modalidad horaria el 49% son contratos a tiempo parcial, mientras que el 51 % son de jornada completa.

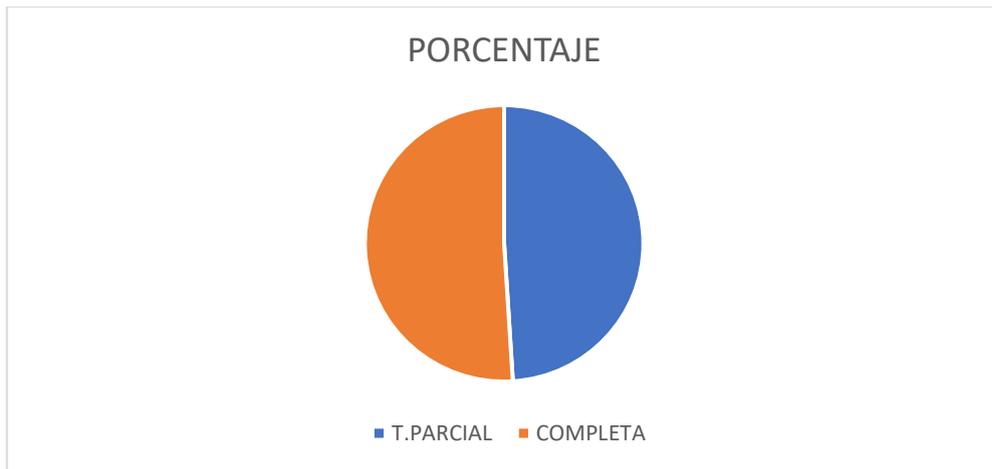


Gráfico n° 12 - Relación de contratos parcial/completa

Fuente: Elaboración propia a partir de (Inditex, 2020a)

Por actividad el 5% del personal trabajaba en logística, el 1% en fabricación, el 7% en servicios centrales y el 87% en tiendas.

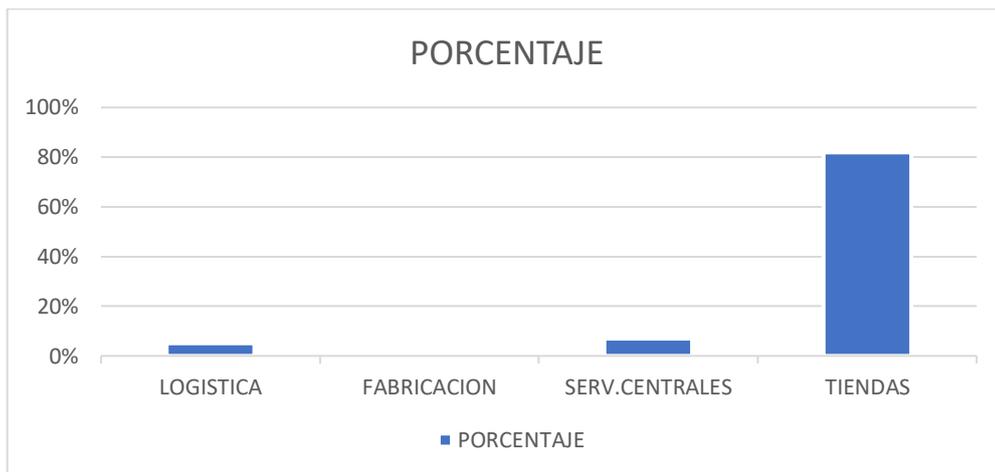


Gráfico n° 13 - Porcentaje de trabajadores por función

Fuente: Elaboración propia a partir de (Inditex, 2020a)

Con relación a la distribución geográfica, el 28% trabaja en España, el 47% en el resto de Europa, el 12 % en América y el 13% restante en el resto del mundo. (ver imagen 6 para datos de 2017).

INDITEX proclama que promueve un entorno de trabajo en el que todos sus empleados sin excepción pueden contribuir a su propio éxito y al de la empresa (Inditex, 2020a). De esto modo, se vincula directamente el capital humano y el éxito de INDITEX.

4.2.2. El departamento de Recursos Humanos.

Inditex cuenta con una dirección general de recursos humanos para todos los trabajadores del grupo. Esta dirección engloba equipos corporativos de compensación, salud laboral, proyectos, jurídico y laboral y por otro lado, un equipo específico de recursos humanos para cada una de sus marcas (zara, massimo dutti, osyho, pull, zara home...). Además, los almacenes de logística y las fábricas también tienen su propio equipo de recursos humanos. Todos estos departamentos dependen técnicamente de la dirección general, pero funcionalmente están subordinados al responsable de la cadena, órgano logístico o fábrica.

4.2.3. La gestión de los RRHH en INDITEX.

En este apartado vamos a recoger todas las características que hacen que la gestión de las personas sea diferente a la que utilizan otras empresas, gestión que a fin de cuentas redundará en el beneficio de la propia empresa ya que puede así contar con unos mejores y más implicados profesionales que a su vez generan una mayor productividad y por lo tanto un mayor éxito empresarial.

4.2.3.1. Gestión del talento y experiencia del empleado

La filosofía en materia de RRHH de INDITEX descansa en la gestión entusiasta del talento propia del empleador responsable. Inditex es uno de los máximos usuarios del concepto Marca Empleador⁴ para atraer el talento.

Además, la idea de Propuesta de Valor al Empleados⁵, también se entrevé en todas las acciones de la empresa a través de las políticas de reclutamiento y fidelización de sus trabajadores.

La empresa genera un entorno motivador que promueve el crecimiento profesional de sus trabajadores, caracterizados por su compromiso, creatividad y orientación al cliente.

⁴ El resultado de aplicar el marketing al mercado laboral para conseguir los mejores profesionales. Tiene dos vertientes, una interna que busca identificar a los trabajadores con la empresa convirtiéndolos así en sus mejores representantes y otra externa que busca la transmisión de la imagen de la empresa como un buen lugar de trabajo para así poder conseguir el mejor talento (Jiménez, 2015).

⁵ Son los beneficios que una determinada empresa ofrece a sus empleados. Estos beneficios van dirigidos tanto a los trabajadores actuales como a los futuros y pueden ser de índole material o inmaterial. Esta propuesta es uno de los elementos clave de la Marca Empleadora para reclutar y mantener a sus trabajadores. (Ramstad, 2015)

A) Atracción del talento

Inditex Careers (Inditex Careers, 2020a) es la marca empleadora del grupo. Su objetivo es atraer el mejor talento a través de todos los cauces: redes sociales, tiendas, universidades o escuelas. Inditex no busca a sus trabajadores por todos los cauces habituales (ver apartado 3.4.3), tiene sus propias redes en las cuales, Inditex Careers es su espina dorsal.

En su página web www.inditex.careers.com se publican todas las ofertas de empleo del grupo. En esta página se puede leer:

“NOS ENCANTA LO QUE HACEMOS:

Somos lo que te pones para ir a trabajar, con lo que decides decorar tu vida, lo que escoges para esa ocasión especial.

El trabajo en equipo, la inquietud, la diversidad, la sostenibilidad, la creatividad y la humildad mueven a nuestros más de 174.000 personas que forman parte del grupo INDITEX”.

La página está diseñada para que se pueda acceder a toda la oferta laboral mundial. Para ello debes crear un perfil con tus datos personales y seguir sus indicaciones.

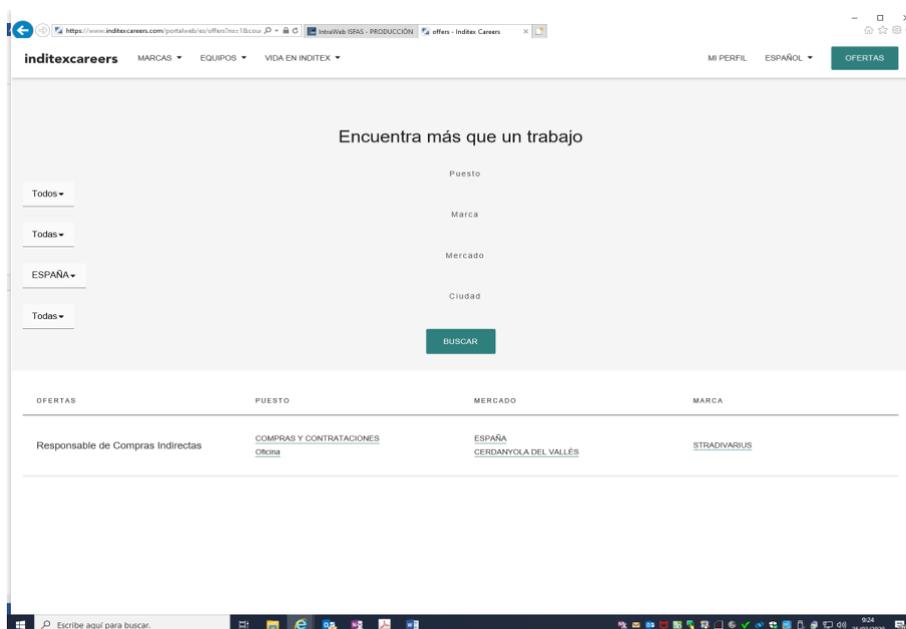


Imagen nº 2 - Página web de Inditexcareers

Fuente: Elaboración propia a partir de (inditexcareers.com, 2020)

Inditexcareers tiene perfiles oficiales en LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter, Wechat y Weibo, con más de 1,3 millones de seguidores.

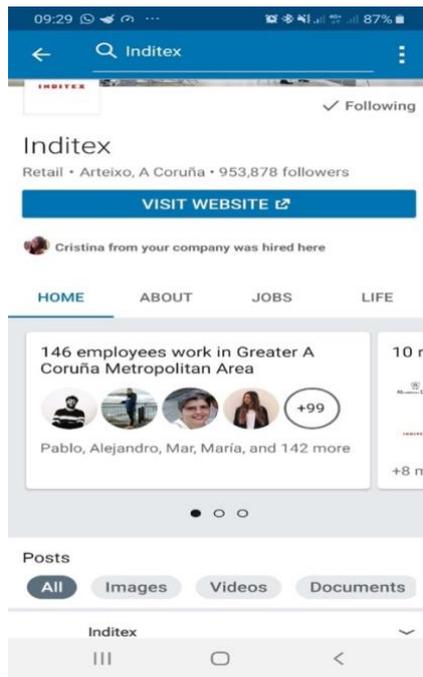


Imagen nº 3 - Perfil de Inditex en Facebook

Fuente: Elaboración propia a partir de (LinkedIn, 2020)

En Facebook, se exhiben vídeos de trabajadores contando su tarea del día a día con ofertas de trabajo y noticias positivas sobre la marca.

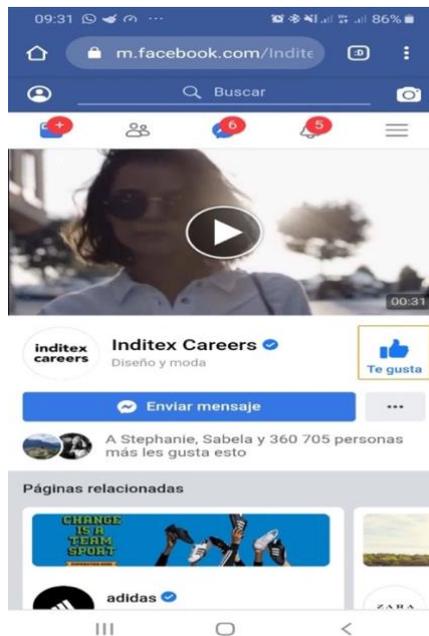


Imagen nº 4- Perfil de Inditex en LinkedIn

Fuente: Elaboración propia a partir de (Inditex Careers, 2020b)

En Instagram, se publican frases y fotos que aportan una buena imagen de la empresa y que motiva a los posibles candidatos a buscar trabajo en ella.

Con más de seis millones de visitas Inditexcareers es la principal vía de contacto con los demandantes de empleo del grupo.

Para gestionar el talento se lo clasifica en tres grupos:

- **Talent Centres:** Están distribuidos en 12 ciudades: Madrid, Barcelona, Londres, Milán, París, Moscú, Estambul, Nueva York, Ciudad de México, Shanghai y Pekín. Funcionan como punto de conexión con los candidatos de todas las cadenas del grupo
- **Talento Creativo y de producto:** Enfocada a la búsqueda del talento multidisciplinar enfocado al desarrollo y creación de todas las colecciones. Se apuesta por el mejor talento de las más importantes escuelas de diseño y por hacer atractiva a la marca a estos profesionales. En 2018 se trabajó con 36 escuelas de diseño. También se busca talento creativo en las ferias de moda más reconocidas: Los Ángeles, Nueva York, Paris, Londres, Milán, Copenhague y Berlín. El Proyecto VIEW.S es un proyecto específico de Zara con las principales escuelas de diseño enfocado a la búsqueda del talento.

Talento Tecnológico y digital. La tecnología digital es cada vez más importante en todos los entornos empresariales. Para el crecimiento y desarrollo del grupo es necesaria la incorporación de profesionales con estas cualificaciones. Para crear esta cultura digital se ha creado ZARA TECH (Techteams, 2020) y también se han creado dos programas de cantera tecnológica para las áreas Big Data (DATA_GO) (Inditex, 2020b) y Desarrollo (ZARA_CODE) (Zara Talent, 2020)

B) Desarrollo del talento

En Inditex se tiene claro que el crecimiento de la empresa, su éxito, está vinculado directamente al de sus empleados. Este convencimiento lleva consigo el que se potencie la promoción de sus trabajadores. Así, en 2018, más del 50% de las plazas vinculadas a áreas de producto y comercial de Zara se ocuparon por personal de tienda. En el campo de la logística también se han ejecutado programas de desarrollo profesional.

Para la detección del talento y de la promoción interna se utilizan programas de formación y desarrollo entre los que destacan los siguientes programas:

- **InTalent:** Este programa está presente en 41 mercados y lo que busca es facilitar la promoción interna a los trabajadores de las tiendas. Su objetivo es poner en

conocimiento de los destinatarios las vacantes existentes que puedan estar a su alcance. Lo que se consigue con este modelo es buscar la superación personal de los empleados y por lo tanto conseguir un mayor rendimiento de su talento que al final redunda en su beneficio y en el de la propia empresa. Durante el año 2018 se ofertaron 3.000 plazas a disposición de 48.000 inscritos en el programa.

- Inditex Go!: Este programa nació en Zara en el año 2013, con el objetivo de formar a los futuros directivos a partir del personal de las tiendas y universitarios con titulación reciente. Posteriormente se extendió al resto de marcas con la excepción de Bershka, Stradivarius y Uterqüe. Una vez identificado el talento se les hace pasar por una etapa de formación en las tiendas que dura entre tres y seis meses. Una vez superado este periodo se incorporan al puesto que más se adapta a sus características, y ya aquí se integran en un protocolo de desarrollo profesional que tiene como característica principal que su trabajo no es de mero espectador, sino que ya ejercen con todas las responsabilidades del cargo.
- Misión Holanda: A diferencia de los otros dos programas que son permanentes este se realizó para la puesta en marcha del Punto de Conexión Logística de Zara en Lelystad (Holanda). Se desarrollaron dos procedimientos:
 - Localizar el talento en los puntos de distribución españoles para contribuir en el lanzamiento del nuevo centro. En total se escogieron 60 trabajadores de los centros de distribución españoles. El personal seleccionado llevó a cabo una formación con personal interno y que incluía formación en liderazgo, diversidad y técnicas de transmisión de retroalimentación positiva, así como clases de idiomas para poder transmitir lo aprendido a sus nuevos compañeros holandeses.
 - Desarrollar al personal local. Se seleccionaron 80 trabajadores del equipo de Lelystad y fueron formados en Arteixo, Meco y León. La formación constaba de tres materias: idiomas, técnicas de transmisión de retroalimentación positiva y la propia técnica (en tienda, puesto y centro de distribución).

C) Formación

La formación es fundamental para el desarrollo del talento. Consiste en una responsabilidad compartida entre la empresa y el trabajador y se puede decir que es un gana-

gana (beneficia trabajador y empresa). La formación afecta de manera positiva a la empleabilidad del trabajador (cuando el perfil del trabajador es atractivo en el mercado laboral). Además, la formación se considera también en el paquete de compensación en la retribución del trabajador siendo un elemento más para atraer nuevos trabajadores.

La formación en Inditex es fundamentalmente práctica, se desarrolla en el puesto de trabajo y se apoya en formadores internos.

En las tiendas la formación abarca tres materias: conocimiento del producto, procesos de tienda y orientación al cliente. Para los responsables de equipos su formación estará enfocada a aspectos técnicos de su competencia y a la gestión de personas. En 2018 se dieron 2,7 millones de horas de formación, y esta llegó a 146.446 empleados (84%).

Cada acción aplicada en el proceso de formación corresponde a un objetivo distinto y es por esta razón por la que hay que diseñar cada acción individualmente. Por tanto, lo primero que hay que hacer es un diagnóstico de las necesidades para ver quién es el destinatario de la acción formativa y el contenido de lo que se ha de formar (conocimiento, aptitud...), es decir, qué es lo que tengo que modificar en el trabajador. Hay que determinar a quién tengo que formar, en qué y con qué horizonte temporal. Se intentan resolver dos problemáticas: las acciones de capacitación (mejorar el rendimiento del trabajador) y la acción de desarrollo (el trabajador no tiene un problema de rendimiento, pero puede tenerlo en el futuro y es necesario actuar con antelación obteniendo una visión estratégica).



Gráfico nº 14 - Horas y participación en cursos 2018

Fuente: Elaboración propia a partir de (Inditex, 2020a)

Los principales programas de formación son:

- ON ACADEMY. Plataforma de formación online. Se creó en 2017, trata del producto y el mundo de la moda. Se sigue de forma voluntaria y a ritmo de cada uno
- ONBOARDING (REALIDAD VIRTUAL): basada en la socialización, para dar la bienvenida a nuevos empleados de tienda mediante realidad virtual. Se lanzó en 2018 y ya lo han utilizado más de 1000 usuarios.

La socialización no era tradicionalmente una política, sino que se daba por sentado que la acogida se iba a producir espontáneamente. Se empezó a formalizar porque a veces la espontaneidad no funcionaba, principalmente en empresas grandes o en empresas con cargas de trabajo muy elevadas. De ahí que en muchas empresas se estableciesen desde RRHH este tipo de políticas que abarcaban este aspecto.

El objetivo de la política de socialización es integrar a los nuevos empleados para cerrar la posible disonancia por parte del empleado y su puesto de trabajo y por parte de la empresa con el propio candidato. Además, es fundamental para que el nuevo trabajador empiece a dar rendimiento lo antes posible. Pretende reducir la incertidumbre que tienen las personas en su nuevo puesto de trabajo que impide el rendimiento del trabajador. Hay tres unidades de análisis: Empresa, unidad, puesto de trabajo.

Otras de las ventajas de la de socialización, está ligada a la reducción de las tasas de abandono temprano de los trabajadores. La empresa, mediante esta política, rentabiliza toda la inversión producida anteriormente en el reclutamiento y selección. Por otro lado, el compromiso de los empleados de la empresa también se ve potenciado de esta manera. En muchas organizaciones, consiste en un proceso de formación continuo donde participan tanto los nuevos candidatos como los que ya formaban parte de la plantilla, mejorando así el ajuste persona-organización con los valores de la empresa. (Sastre Castillo y Pastor Aguilar, 2003)

- EFASHION: Formación integral sobre el negocio de la moda. Curso creado en 2012 en colaboración con el Instituto Europeo de Design y que consta de 220 horas de duración sobre la gestión completa del negocio de la moda
- VERSUS: Iniciativa de gamificación para la formación sobre el mundo de la moda y los productos textiles, creada en 2017. Los participantes compiten a nivel global tanto a

nivel individual como de tienda sobre sus conocimientos sobre un producto determinado y sobre la moda en general.

- BUSUU: Aplicación para móviles de aprendizaje de idiomas. Creada en 2017, tiene más de 58.000 personas registradas y permite hasta 12 idiomas. Permite la opción de obtener certificados oficiales.
- PROGRAMA A MEDIDA: Para el desarrollo de capacidades de gestión de personas para responsables de tienda. Formación eminentemente práctica y llevada a cabo por personal propio.
- ADVANCE MANAGEMENT PROGRAM: Programa de formación avanzada diseñado en colaboración con el Instituto de Empresa. Busca la formación en gestión comercial de los futuros directivos.

D) Compromiso

Este requisito es muy importante para conseguir los objetivos de la compañía. El compromiso de los miembros de la empresa se consigue creando un entorno motivador. Para ello, es necesaria una herramienta informática muy potente que permita una comunicación continúa con los empleados. Esta herramienta de comunicación es la intranet del Grupo que recibe el nombre de INet.

INet se ofrece en formato web y aplicación móvil.

Ventajas de INet:

- Colabora con la formación del empleado
- Crea espíritu de equipo
- Transmite que se toma parte de las decisiones de la compañía
- Facilita el flujo de la información y la comunicación en la organización.

Datos de INet en 2018:

- Disponible en 22 idiomas y alcanza al 96% de la plantilla
- Sesiones iniciadas: 13,4 millones
- En la aplicación móvil se recogieron 137.000 usuarios en 49 mercados.

4.2.3.2. Calidad del empleo

En el año 2017 aparecía un artículo en el periódico El País, “TODOS QUIEREN TRABAJAR EN ZARA. Innovación, prestigio y elevar el caché profesional, son los aspectos más valorados entre quienes se plantean un cambio de empleo en el sector de la moda”. (Vilaseca, 2017)

La mejor forma evaluar la calidad del empleo es estudiar la demanda que hay del mismo.

En 2019 y por noveno año consecutivo Merco/Peoplematters (Equiposy talento, 2019), recoge a Inditex como mejor empresa para trabajar en España.

PUESTO	EMPRESA
1	INDITEX
2	REPSOL
3	TELEFONICA
4	IKEA
5	IBERDROLA
6	MERCADONA
7	COCACOLA
8	SANTANDER
9	NESTLE
10	MAPFRE

Tabla nº 1.-Ranking de mejores empresas para trabajar en España

Fuente: Elaboración propia a partir de (Equiposy talento, 2019).

En ese mismo año Universum (Oliver Tapia, 2019) coloca en el tercer puesto a Inditex como mejor empresa para trabajar según los estudiantes de ADE.

PUESTO	EMPRESA
1	GOOGLE
2	APPLE
3	INDITEX
4	NETFLIX
5	BBVA
6	COCACOLA
7	AMAZON
8	SANTANDER
9	MELIA HOTELS INTERNATIONAL
10	NH HOTEL GROUP

Tabla n° 2.-Empresas preferidas por estudiantes de ADE

Fuente: Elaboración propia a partir de (Oliver Tapia, 2019).

A) Política retributiva

En el Grupo se tienen criterios comunes en materia salarial pero adaptados a cada uno de los mercados laborales.

Los gastos de personal del año 2018 se recogen en la tabla 3. En la tabla 4 se recogen los salarios medios de cada grupo laboral. De este modo, el salario medio del grupo a nivel mundial en ese mismo periodo fue de 20.996 (Inditex, 2019a).

	2018	2017
Salarios	3.428.015	3.274.697
Cotizaciones a S.S.	707,672	686.540
TOTAL	4.135.687	3.961.237

Tabla n° 3.-Desglose salarios/cotizaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de (Inditex, 2019b)

EMPLEADOS	IMPORTE BRUTO ANUAL
DIRECTIVOS	47804
MANDOS INTERMEDIOS	27963
PUESTOS BASE	18480

Tabla n° 4.-Sueldos medios por grupos laborales

Fuente: Elaboración propia a partir de (Montes, 2019).

Un concepto retributivo importante es la retribución variable que en 2018 supuso 619 millones. Este concepto se aplica a todas las áreas de actividad de Inditex.

El concepto retributivo variable más característico es la comisión mensual y que gratifica la implicación de los empleados de las tiendas en áreas tan importantes como la opinión sobre el producto, la coordinación y organización de la tienda y el volumen de ventas.

Con esto se premia la decisión y la iniciativa y se gratifica en función de la responsabilidad asumida.

Otro aspecto retributivo muy importante y que implica más al personal en el funcionamiento de la empresa es la participación en los beneficios. "Hacer partícipes a los empleados del éxito de la empresa, no sólo ayuda a que se sientan parte de un proyecto, sino que puede traer un impacto positivo en su productividad: más apporto, más puedo ganar,

siempre y cuando los mínimos estén cubiertos” (Mateos, 2015). Y es así que, en el año 2015, Inditex aprobó su plan extraordinario de participación de los empleados en el crecimiento de los beneficios para los años 2015 y 2016. En 2017 se aprobó un nuevo plan de participación para los ejercicios 2017 y 2018, similar al anterior.

De este modo, en abril del 18 se repartieron el 10% del aumento del beneficio neto del año 2017, en total 21 millones de euros, que la empresa incrementó en otros 21 millones hasta un total de 42 millones que repartió entre 88.000 empleados que el 31 de marzo de ese año tenían más de dos años de antigüedad en la empresa.

Además de todo lo anterior y dependiendo de la legislación laboral de cada mercado Inditex tiene otras fórmulas que benefician los intereses de sus trabajadores. En el caso de España todos los empleados disfrutan de la retribución flexible. La retribución flexible o salario en especie consiste en la oferta de un servicio, derecho o bien a todos los trabajadores de una empresa gratis o a un coste inferior al de mercado (Facotrialhr, 2019).

Inditex tiene su propio plan de retribución flexible desde el año 2012 (inditex.net, 2012) y abarca beneficios en Seguro Médico, Proyecto de Formación para la Promoción de Nuevas Tecnologías (incluyendo no sólo la formación, sino también la entrega de equipos informáticos y conexión ADSL), Guardería, Tarjeta de Comedor y Alquiler de Vivienda.

A parte de todas estas ventajas para motivar al empleado para hacerlo más productivo para la empresa, Inditex pone a disposición de sus trabajadores el portal Más x Menos (CGT Inditex Plataforma Europea, 2016), que canaliza descuentos de otras empresas a los trabajadores del Grupo. Este portal funciona en España, Italia, México y Portugal, permitiendo que los trabajadores disfruten de los descuentos de otros países

Actualmente, con la pandemia mundial del coronavirus, las medidas sobre la política retributiva que ha tomado la empresa respecto a sus empleados ha sido sufragar los salarios de toda la plantilla por un periodo de tiempo, anunciando a sus 48.000 trabajadores en España que descarta hacer un ERTE. Inditex resalta que el objetivo prioritario es preservar todo el empleo. Por otro lado, la empresa estudia fabricar material sanitario para luchar contra el coronavirus y dispone su capacidad logística en manos del Gobierno para la fabricación de mascarillas y protectores hospitalarios. (Vázquez, 2020)

B) Brecha salarial

Según Eurostat (INE, 2017), la brecha salarial es la brecha de género no ajustada a las características individuales que pueden explicar parte de las diferencias entre el salario bruto por hora de los hombres y el de las mujeres, expresado como porcentaje del salario por hora de los hombres.

Según un estudio elaborado por PWC para la CEOE en 2015 (PWC, 2015) la brecha salarial en España en 2014 era del 14%. En 2018 esta cifra se mantendría en niveles parecidos según EPDATA.ES (Epdata, 2020).

En Inditex, y teniendo en cuenta su condición de empresa global la brecha se calcula partiendo de la mediana de los salarios de cada mercado ponderándola posteriormente con el peso de cada área de actividad del grupo (Tiendas, Logística, Servicios Centrales y Fábricas. El valor obtenido se pondera a su vez con el peso de cada uno de los mercados sobre el total de los trabajadores de la empresa. Obteniéndose así, un indicador fiable sobre la diferencia de salarios por razón de género.

Analizados los datos recogidos en las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo de 2018, APARTADO. "Información no financiera y diversidad" (Inditex, 2019a), la brecha salarial en la empresa es del 0,8%, en España el 1%, a favor de la mujer, por lo que se puede concluir que en Inditex hay equiparación salarial de hombres y mujeres.

C) Relaciones Sociales

El 3 de octubre de 2019 se celebró el X aniversario de la firma del Acuerdo Mundial con la Federación Sindical Internacional UNI Global Union que representa a más de 20 millones de trabajadores pertenecientes, entre otros, a los sectores del Comercio y la Distribución. Durante este acto, el Presidente de Inditex manifestó que: "Nuestros empleados son el motor de nuestro desarrollo... seguiremos esforzándonos en impulsar valores como el trabajo en equipo, la humildad, la innovación, la diversidad y el compromiso" (Inditex, 2020c).

Y es que la empresa, está comprometida con el cumplimiento de los derechos laborales de sus trabajadores en todo el mundo y entiende que el derecho de participación es un elemento fundamental del desarrollo de su negocio.

El Acuerdo con UNI Global Union se aplica a la totalidad de la plantilla del grupo, y es un acuerdo de mínimos, ya que en función de la legislación de cada país se cumple la normativa laboral del mismo si esta beneficia más al trabajador.

En cuanto a la negociación colectiva, el 70% del personal europeo está cubierto por acuerdos locales, mientras que a nivel mundial este porcentaje es del 60%, debido sobre todo al incremento de la presencia en nuevos mercados (principalmente Asia).

En septiembre de 2018 se firmó el Acuerdo de constitución del Comité de Empresa Europeo del Grupo Inditex (galicia.economiadigital.es, 2018), con lo cual los trabajadores pasaron a contar con un ámbito de representación y negociación supranacional. El espíritu de este Comité es el de convertirse en un elemento de garantía y efectividad de la información y consulta a los empleados en temas de trascendencia europea.

D) Seguridad y salud laboral

Dentro de las medidas de la empresa enfocadas a defender el incremento de la productividad y por lo tanto lograr el éxito profesional, está la política de Seguridad y Salud laboral.

Siguiendo esta idea, la empresa mantiene los mayores niveles de Seguridad y Salud Laboral al objeto de preservar la seguridad no sólo de sus trabajadores, sino también la de sus clientes y proveedores.

En 2018 se implantó o renovó en todos los establecimientos del Grupo en Croacia, España, Grecia, Italia, Japón, Irlanda, México, Portugal, Reino Unido y Turquía la norma OHSAS (Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional), que detalla los requisitos a cumplir para conseguir un sistema eficaz de Seguridad y Salud Laboral.

En 2019 se intentará implantar la más exigente norma ISO 45001:2018 en todos los centros que tenían la anterior norma y además ampliarla a Alemania, Bulgaria y Rusia.

Durante 2018 se han actualizado Planes de Emergencia y Autoprotección en multitud de centros de trabajo y también se han realizado simulacros de evacuación. En varios centros logísticos se ha incrementado la seguridad vial con la puesta en marcha de planes de movilidad.

Por otro lado, todos los centros de España tienen la certificación de Empresa Saludable (aenor.com, 2020) en los términos de la OMS⁶, que promueve una gestión transversal de la salud y seguridad de los individuos atendiendo a aspectos físicos, sicosociales, recursos destinados a estos objetivos y participación en la comunidad.

Importante es destacar la actividad de INhealth (Inditex, 2020a), que es la plataforma dedicada a la promoción de la salud de los trabajadores, fuera y dentro del trabajo.

Para fomentar estos hábitos saludables se realizan una variedad de actividades entre las que cabe destacar:

- Octubre Rosa para la prevención del cáncer de mama
- Implantación de un protocolo para la prevención de acosos y discriminación
- Semana del Bienestar, con desayunos saludables y clases de ergonomía
- Semana Internacional de la Prevención de Accidentes del Trabajo
- 3 Millas solidarias, campaña de apoyo a enfermos de Alzheimer.
- #fumaryanoescool, campaña en contra del tabaco.
- I love heart, campaña de prevención de enfermedades cardíacas.

4.2.3.3. Diversidad, inclusión, igualdad y conciliación.

El objetivo de Inditex es promocionar un ambiente laboral diverso e inclusivo para de este modo mejorar el funcionamiento de la empresa y cumplir sus objetivos corporativos. Inditex sostiene una política de tolerancia cero ante cualquier tipo de discriminación y para eso tiene en vigor la Política de Diversidad e Inclusión y el Código de Conducta y Prácticas Responsables (Inditex, 2020a).

A) Igualdad de género. La mujer representa el 75% de los empleos de Inditex, razón por la cual lleva a cabo muchas iniciativas para implantar la cultura de igualdad de género en toda su organización, iniciativas que buscan garantizar la igualdad de oportunidades por razón de género.

La certificación GEEIS (Norma europea e internacional sobre igualdad de género) (Bureauveritas, 2020) que reconoce a la empresa que defienden la igualdad ente ambos sexos está empezando a establecerse en todas sus instalaciones.

⁶ Organización Mundial de la Salud

También se defiende la integración y contratación de la mujer víctima de violencia de género (el proyecto Salta las incluye).

B) La inclusión de las personas con discapacidad. Todos los centros de trabajo de Inditex están preparados para dar acceso universal y promueven la autonomía de los discapacitados.

A 31 de diciembre de 2018 la empresa tenía contratados a 1498 discapacitados. For&from está dirigida a este colectivo (Inditex, 2020b).

C) Inclusión LGBTI. Inditex firmo en 2018 (Ministerio de asuntos exteriores, 2018) Los Principios de Conducta Empresarial para la inclusión LGBTI+ al objeto de conseguir un entorno laboral inclusivo con este colectivo

D) Conciliación. Para poder conseguir la mayor productividad de un empleado es necesario que su ámbitos profesional y personal estén equilibrados. Por esto la empresa fomenta medidas que faciliten la conciliación de vida familiar y laboral. Así en 2018, casi el 100% del personal que se encontraba de baja por maternidad/paternidad se incorporó a su puesto de trabajo una vez acabada la misma. Por otro lado, un 16% del personal se encontraba en situación de reducción de jornada para cuidado de menores.

La normativa de conciliación y gracias a la Ley de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales Inditex se compromete con la desconexión laboral en el ámbito digital.

4.2.3.4. Compromiso social

El compromiso social de Inditex con la comunidad queda reflejado en su política de recursos humanos a través de dos vías: apoyo a los colectivos con necesidades especiales o vulnerable y la ejecución de proyectos sociales a iniciativa de sus trabajadores. Cada vez más trabajadores colaboran con iniciativas sociales desde su puesto de trabajo. Los proyectos en marcha en la actualidad son: Proyecto Salta, Teaming, for&from y Social energy, veámoslos a continuación:

A) Proyecto Salta. (Inditex, 2020f) Tiene su origen en Francia con el Project Jeunes en 2008, su objetivo es conseguir emplear en los centros de la empresa a jóvenes en situación vulnerable. Hasta la fecha ha dado empleo a 1170 jóvenes, de los cuales el

52% aún sigue trabajando en las empresas. El Proyecto Salta también consiguió colaborar con más de 40 organizaciones y fundaciones.

B) Teaming. (Inditex, 2019c) Su objetivo es facilitar que los trabajadores del grupo puedan realizar donaciones directamente desde su nómina a un proyecto social, de entre tres proyectos propuestos.

En 2018 los proyectos preferidos fueron:

- Infancia y nutrición para el futuro de Médicos sin fronteras, 62%.
- Proyecto Agua, Fuente de Vida, de Oxfam para proveer de saneamiento en la ciudad de Bangui, Rep. Centroafricana, 29%
- Sueños sin Malaria de Cruz Roja, para combatirla en la R.D.del Congo con el 9%

C) For&from. Desde el punto de vista de compromiso social quizás sea este el que implica más a la empresa.

Busca la integración en el grupo de personas discapacitadas. Se ponen en marcha establecimientos con las diferentes marcas del Grupo, siguiendo un modelo outlet. La gestión corresponde a entidades sin ánimo de lucro y sus trabajadores son todos discapacitados.

El compromiso de la marca radica en que la construcción de la tienda corre por su cuenta y las diferentes organizaciones sociales se encargan de la gestión de su funcionamiento. Todo el beneficio generado retorna a la organización social responsable para su posterior dedicación a proyectos sociales de su competencia.

En 2018 se habían generado 166 puestos de trabajo y en ese ejercicio tuvieron un volumen de ventas de 11 millones de euros que a su vez generaron un beneficio superior al millón de euros que revertieron en varias organizaciones: Fundación Molí d'en Puigvert, COGAMI, Moltacte, APSA y Prodis.

D) Social Energy

En Inditex se intenta concienciar a sus trabajadores de lo importante que es la solidaridad con los menos favorecidos, en el entendimiento de que esta concienciación refuerza una cultura común que redundará en el beneficio de la empresa. Nace así Social Energy.

Esta iniciativa funciona para los trabajadores de las oficinas centrales de A Coruña, Barcelona y Alicante. Consigue unir el deporte y la solidaridad. Los trabajadores generan

puntos solidarios usando las máquinas deportivas y asistiendo a las clases dirigidas en los gimnasios e instalaciones de las localidades antes citadas, e Inditex transforma esos puntos en euros. En 2018 se recaudaron un total de 72.970 euros que se donaron a dos proyectos sociales: Proyecto Cuida'm, del Hospital Sant Joan de Déu y el Programa Viaje hacia la vida, de la Fundación Tierra de Hombres.

5. CONCLUSIONES

Una vez acabado el estudio del funcionamiento de la gestión de los recursos humanos como una de las áreas funcionales de la empresa y en particular de la de los recursos humanos de INDITEX podemos llegar, claramente, a las siguientes conclusiones:

1. A medida que las empresas fueron creciendo se hizo necesario el crear un departamento de recursos humanos más organizado y con más funciones para poder obtener el mejor uso de esos recursos. De este modo se demostró que no eran simplemente un insumo más que se aportaba a la producción, sino que era un elemento clave y que la propia empresa podía mejorar mediante la correspondiente formación convirtiéndose así en una forma más de inversión. Las políticas que lleva a cabo este departamento van desde el reclutamiento del personal necesario para las tareas productivas hasta la formación continua del mismo con el objetivo de mejorar sus capacidades y conseguir de este modo, una mayor productividad. Esto lleva consigo, también, el lograr que el personal formado a gusto de la empresa y con nuevas capacidades adquiridas, siga en la organización y no se pase a la competencia. Para ello habrá que llevar a cabo una serie de medidas compensatorias que gratifiquen al trabajador y le sirvan de estímulo para seguir mejorando.

Una política de recursos humanos que capte, forme y retenga al personal idóneo conseguirá que la empresa tenga una mayor productividad y por lo tanto será una de las bazas más importantes para el éxito empresarial.

2. La elección de INDITEX para la realización del trabajo está plenamente justificada. Como se ha dicho sus logros no son sólo debido a su eficiente sistema logístico, sino también, entre otros, a su eficaz política de recursos humanos. A lo largo del estudio,

hemos podido comprobar que las técnicas de recursos humanos utilizadas por esta empresa son de las más avanzadas del mercado, entre ellas tenemos un sistema de reclutamiento único donde la misma organización es su propia agencia de colocación y todo el proceso se hace a través de internet con un uso intensivo de las diferentes redes sociales. Además, sus sistemas de localización del talento interno y de formación también son revolucionarios.

La empresa sabe hacer partícipe a sus trabajadores de sus logros. Sus políticas de formación y carrera profesional, así como sus sistemas de participación en beneficios hacen que los trabajadores de la misma disfruten con su pertenencia a la organización, lo que se traduce en que INDITEX sea la primera empresa preferida por los buscadores de empleo con carácter general (MERCOP/PEOPLEMARKET 2019) y la tercera por el público universitario. Y todo esto se transmite a los resultados como se demuestra con el continuo crecimiento del grupo no sólo en beneficios sino también en número de empleados.

Bibliografía

Airelimpio (2020) *LEED®* | Airelimpio. Disponible en: <https://www.airelimpio.com/calidad-aire/leed/?gclid=CjwKCAjwgbLzBRBsEiwAXVlygl5sAYW0ONXWF8TLsGfYqKJuAnjQ5MMpkvm3Om5FJY9xSkyFfy0xThoCtFwQAvD_BwE> (Consulta: 15 de febrero de 2020).

Aldás, J. *et al.* (2014) *Fundamentos de dirección de empresas : conceptos y habilidades directivas*. Paraninfo.

Bir, A. (2015) *Los Recursos Humanos en Inditex* | Infocif.es. Disponible en: <<https://noticias.infocif.es/noticia/los-recursos-humanos-en-inditex>> (Consulta: 17 de febrero de 2020).

Blanco, X. R. (Xabier R. y Salgado, J. (2004) *Amancio Ortega, de cero a Zara : el primer libro de investigación sobre el imperio Inditex*. Esfera de los Libros.

Bureauveritas (2020) *Gender Equality & Diversity for European & International Standard* | Bureau Veritas France. Disponible en: <<https://www.bureauveritas.fr/besoin/gender-equality-diversity-european-international-standard>> (Consulta: 7 de marzo de 2020).

Cabrera González, P., González López, M. y Zamora Alonso, F. E. (2004) *Grupo Inditex: La fuerza motriz del sector textil*. Disponible en: <<https://docplayer.es/56824404-Grupo-inditex-la-fuerza-motriz-del-sector-textil.html>> (Consulta: 3 de marzo de 2020).

Calle Durán, M. del C. de la y Ortiz de Urbina Criado, M. (2018) *Fundamentos de recursos humanos*. Pearson Prentice Hall.

CGT Inditex Plataforma Europea (2016) # *MÁS X MENOS* # *Recordar que podéis...* - CGT Inditex Plataforma Europa | [Facebook] Disponible en: <<https://www.facebook.com/launionplataformaeuropa/photos/a.876710645760573/1035214263243543/?type=1&theater>> (Consulta: 10 de marzo de 2020).

Cincodías (2020) *Inditex se cuela en la lista de las 100 empresas más grandes del mundo de 2019* | *Compañías* | *Cinco Días*. Disponible en: <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/12/16/companias/1576524540_601387.html> (Consulta: 2 de marzo de 2020).

David de Matias Batallas (2013) *La carrera profesional, una estrategia clave para la empresa* | *Nociones de economía y empresa*. Disponible en: <<https://nocionesdeeconomaiyempresa.wordpress.com/2013/03/28/la-carrera-profesional-una-estrategia-clave-para-la-empresa/>> (Consulta: 10 de marzo de 2020).

Dessler, G. y Mascaró Sacristán, P. (2001) *Administración de personal*. Pearson Educación.

economíaDigital (2018) *Nace el comité de empresa europeo de Inditex* | *Economía Digital Galicia*. Disponible en: <https://galicia.economia digital.es/directivos-y-empresas/nace-el-comite-de-empresa-europeo-de-inditex_579920_102.html> (Consulta: 3 de marzo de 2020).

El Economista America (2013) *La cadena de montaje de Henry Ford que revolucionó la industria cumple un siglo* - *eleconomistaamerica.com*. Disponible en: <<https://www.eleconomistaamerica.com/empresas-eAm-usa/noticias/5208424/10/13/La-cadena-de-montaje-de-Henry-Ford-que-revoluciono-la-industria-cumple-un-siglo.html>> (Consulta: 25 de marzo de 2020).

Elplural (2019) *Amancio Ortega, estudiado en las principales escuelas de negocios*. Disponible en: <https://www.elplural.com/economia/amancio-ortega-estudiado-en-las-principales-escuelas-de-negocios-del-mundo_217064102> (Consulta: 21 de febrero de 2020).

Ena Ventura, B. (2012) *Operaciones administrativas de recursos humanos: [administración y gestión : gestión administrativa : grado medio]*. Paraninfo.

Epdata (2020) *Los salarios en Europa, en datos y gráficos*. Disponible en: <<https://www.epdata.es/datos/brecha-salarial-hombres-mujeres-espana-datos-graficos/320>> (Consulta: 1 de marzo de 2020).

Equiposytalento (2019) *talentstreet | equiposytalento*. Disponible en: <<https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2019/02/13/las-100-empresas-mas-atractivas-para-los-universitarios-espanoles/2088/>> (Consulta: 20 de febrero de 2020).

Escobar Velez, V. E. (2009) *Casos empresariales (página 2) - Monografias.com*. Disponible en: <<https://www.monografias.com/trabajos-pdf2/casos-empresariales/casos-empresariales2.shtml>> (Consulta: 23 de febrero de 2020).

Facotrialhr (2019) *Retribución Flexible 2019 ¿Qué es y por qué ofrecerla en tu empresa?* Disponible en: <<https://factorialhr.es/blog/retribucion-flexible-2019-empresa-espana/>> (Consulta: 14 de marzo de 2020).

Forbes (2019) *Inditex*. Disponible en: <<https://www.forbes.com/companies/inditex/#5634000e51e9>> (Consulta: 1 de marzo de 2020).

Fuentes Fuentes, M. del M. y Cordón Pozo, E. (2011) *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Pirámide.

Gomez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008) *Gestión de Recursos Humanos (5.ª ed.)*. Madrid: Pearson Educacion, S.A.

Inditex (2012) *Reglamento del Plan de Retribucion Flexible Inditex 2012*.

Inditex (2019a) *Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo Inditex*. Disponible en: <<https://www.inditex.com/documents/10279/619384/Cuentas+anuales+e+informe+de+gesti3n+del+grupo+consolidado+2018.pdf/b69dbfa1-ab7f-0068-0c50-203703cbfeaf>> (Consulta: 27 de febrero de 2020).

Inditex (2019b) *Datos financieros - inditex.com*. Disponible en: <<https://www.inditex.com/es/inversores/relacion-con-inversores/datos-financieros>> (Consulta: 27 de febrero de 2020).

Inditex (2019c) *Solidarios - inditex.com*. Disponible en: <<https://www.inditex.com/web/guest/comprometidos-con-las-personas/nuestros-empleados/solidarios>> (Consulta: 26 de febrero de 2020).

Inditex (2020a) *Igualdad y diversidad* - *inditex.com*. Disponible en: <<https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-empleados/igualdad-diversidad>> (Consulta: 27 de marzo de 2020).

Inditex (2020b) *Inditex – Zara DATA_GO, programa de talento joven en Big Data – Blog del CIPE*. Disponible en: <https://blog.uclm.es/cipe/inditex-zara-data_go-programa-de-talento-joven-en-big-data/> (Consulta: 3 de marzo de 2020).

Inditex (2020c) *Inditex y UNI Global Union celebran el X Aniversario de su Acuerdo Mundial* - *inditex.com*. Disponible en: <<https://www.inditex.com/es/article?articleId=638481&title=Inditex+y+UNI+Global+Union+celebran+el+X+Aniversario+de+su+Acuerdo+Mundial>> (Consulta: 27 de marzo de 2020).

Inditex (2020d) *Nuestra historia* - *inditex.com*. Disponible en: <<https://www.inditex.com/web/guest/quienes-somos/nuestra-historia>> (Consulta: 29 de febrero de 2020).

Inditex (2020e) *Programa «for&from»* - *inditex.com*. Disponible en: <<https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programa-for-from>> (Consulta: 27 de febrero de 2020).

Inditex (2020f) *Programa Salta* - *inditex.com*. Disponible en: <<https://www.inditex.com/web/guest/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programa-salta>> (Consulta: 23 de febrero de 2020).

Inditex Careers (2020a) *HOME* - *Inditex Careers*. Disponible en: <<https://www.inditexcareers.com/portalweb/es/home>> (Consulta: 4 de marzo de 2020).

Inditex Careers (2020b) *Inditex Careers - Inicio* | [Facebook]. Disponible en: <https://www.facebook.com/InditexCareersEs/?brand_redir=483162835076892> (Consulta: 25 de marzo de 2020).

INE (2017) *Salario anual medio, mediano y modal. Salario por hora. Brecha salarial de género (no ajustada) en salarios por hora*. Disponible en: <https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925408327&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout> (Consulta: 3 de marzo de 2020).

Jiménez, A. (2015) *Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión*. Disponible en: <www.capitalhumano.es84> (Consulta: 14 de marzo de 2020).

Laopinioncoruna (2015) *Inditex desarrolla un centro tecnológico «único» en el mundo - La Opinión A Coruña*. Disponible en: <<https://www.laopinioncoruna.es/economia/2015/06/07/inditex-desarrolla-centro-tecnologico-unico/964360.html>> (Consulta: 4 de marzo de 2020).

LinkedIn (2020) *Inditex Careers*.

Llopis Taverner, J., Gascó Gascó, J. L. y Claver Cortés, E. (1994) *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Civitas.

López, F. (2008) *Empresas que van solas. El equilibrio de modelo de negocio como base del éxito*. Editado por Libros de Cabecera.

Mateos, M. (2015) *Ventajas de compartir los beneficios con los empleados*. Disponible en: <<https://www.expansion.com/emprendedores-empleo/desarrollo-carrera/2015/04/06/551d527622601df4528b457e.html>> (Consulta: 1 de marzo de 2020).

Ministerio de asuntos exteriores (2018) *Presentación de los Principios de Conducta de Naciones Unidas contra la discriminación laboral de las personas LGTBI*. Disponible en: <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/NotasDePrensa/Paginas/2018_NOTAS_P/20181010_NOTA116.aspx> (Consulta: 13 de marzo de 2020).

Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2010) *Administración de Recursos Humanos*. 11.ª ed. Editado por Prentice Hall.

Montes, L. (2019) *Cuánto gana de salario un empleado de Inditex en España y en el mundo | Business Insider España*. Disponible en: <<https://www.businessinsider.es/cuanto-gana-salario-empleado-inditex-espana-mundo-399429>> (Consulta: 15 de marzo de 2020).

Núñez González, G., Fernández, L. y Madrid, R. (2014) *El Proceso de Internacionalización de Inditex: Especial Atención a su Modelo de Empresa Internacional*.

Oberta De Catalunya, U. y Platas Ruiz, V. (2017) «Revista de economía, empresa y sociedad Digitalización de la gestión de personas The digitization of people management». Disponible en: <<http://oikonomics.uoc.edu>> (Consulta: 18 de abril de 2020).

Oliver Tapia (2019) *Las empresas más atractivas para trabajar en España y 5 países latinoamericanos | CNN*. Disponible en: <<https://cnnespanol.cnn.com/2019/10/04/las-empresas-mas-atractivas-para-trabajar-en-espana-y-5-paises-latinoamericanos/>> (Consulta: 25 de febrero de 2020).

PRISA (2020) *Los medios en 2020: Así serán la prensa, la radio y la televisión*. Disponible en: <[http://boletines.prisadigital.com/InformeTYTM_Los medios en 2020.pdf](http://boletines.prisadigital.com/InformeTYTM_Los%20medios%20en%2020.pdf)> (Consulta: 14 de marzo de 2020).

PWC (2015) *Análisis de la brecha salarial de género en España*.

Ramstad (2015) *La propuesta de valor al empleado como clave para atraer y retener talen | Randstad Argentina*. Disponible en: <https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/la-propuesta-de-valor-al-empleado-como-clave-para-atraer-y-retener-talents_56/> (Consulta: 25 de marzo de 2020).

Sanz, A. (2019) *Las franquicias de Inditex ya representan el 14% de su red de tiendas y de su facturación*. Disponible en: <https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/franquiciados-inditex-suponen-ventas-tiendas_0_1270373870.html> (Consulta: 27 de febrero de 2020).

Sastre Castillo, M. y Pastor Aguilar, E. M. (2003) *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Static. Inditex (2019) *Nuestras personas*.

Techteams (2020) *Zara Talent | Tech Teams*. Disponible en: <<https://techteams.es/>> (Consulta: 11 de marzo de 2020).

Tuñas Matilla, A. (2015) *Inditex desarrolla un centro tecnológico «único» en el mundo* | *Economía* | *Agencia EFE*. Disponible en: <<https://www.efe.com/efe/espana/economia/inditex-desarrolla-un-centro-tecnologico-unico-en-el-mundo/10003-2632919#>> (Consulta: 28 de febrero de 2020).

Valle Cabrera, R. *et al.* (2003) *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. McGraw-Hill.

Vázquez, S. (2020) *Inditex sufragará los salarios de toda la plantilla hasta el 15 de abril*. Disponible en: <<https://www.lavozdegalicia.es/noticia/sociedad/2020/03/19/inditex-sufragara-salarios-plantilla-15-abril/00031584654762829440377.htm>> (Consulta: 20 de marzo de 2020).

Vilaseca, E. (2017) *Todos quieren trabajar en Zara* | *Estilo* | *EL PAÍS*. Disponible en: <https://elpais.com/elpais/2017/05/12/estilo/1494590886_993080.html> (Consulta: 17 de marzo de 2020).

Vlta, A. D. (2019) *Las tendencias en RRHH que dominarán en 2020: análisis de 12 artículos*. Disponible en: <<https://www.altamirahrm.com/es/blog/analisis-tendencias-rrhh-2020>> (Consulta: 22 de febrero de 2020).

Werther, W. B. y Davis, K. (2008) *Administración de recursos humanos. El capital humano*. 6ª. McGraw Hill Interamericana.

Zara Talent (2020) *Zara Tech* | *Zara Talent*. Disponible en: <<https://www.zaratalent.com/zara-tech.html>> (Consulta: 14 de marzo de 2020).

ANEXO I: Entrevista INDITEX

Fuente: Elaboración propia realizada vía correo electrónico

Entrevistado: Cristina Millarengo Barro, Recursos humanos de Inditex (Área de Producción)

1.- ¿Por qué cree que Inditex es una de las empresas más demandadas para trabajar en España?

Inditex, es una empresa joven con muchos departamentos, tienda, logística, diseño, compras, patronaje, y toda la parte de tecnología que está en plena expansión, cualquier joven que termine su formación la considerará una oportunidad y sin olvidarse de la oportunidad de viajar.

2.- ¿En qué se diferencia la gestión de los recursos humanos de Inditex con respecto a otras empresas?

Yo solo he trabajado en Inditex, no puedo contarte otra experiencia, pero después de todos estos años he tenido muchos compañeros que venían de otras empresas y siempre decían que somos distintos, que nos gustan las personas, y preocuparnos por ellas, ayudarles, facilitarles su trabajo.... Nos gusta llamarnos "gestión de personas".

3.- ¿Cuál es la estructura organizativa de Inditex?

Supongo que te refieres al departamento de recursos humanos. Tenemos una dirección general de recursos humanos para todo el mundo: equipos corporativos de compensación, salud laboral, proyectos, jurídico y laboral y un equipo de recursos humanos por cadena (Zara, Massimo dutti, Osyho, Pull, Zara Home, ...). Cada almacén de logística tiene su equipo de RRHH y las fábricas de zara que están en Arteixo también. Cada departamento dependemos de la dirección general, pero funcionalmente dependen del responsable de la cadena, o la logística...

4.- ¿Cuáles son los medios de captación que emplea el departamento de recursos humanos de Inditex?

Con las nuevas tecnologías ha cambiado mucho, tenemos una web corporativa www.inditexcareers.com y todas las vacantes se publican. También LinkedIn, se visitan ferias, escuelas de diseño, universidades, y promoción interna de tiendas, tenemos una página interna donde se publican las vacantes.

5.- ¿Cree que los recursos humanos influyen en el éxito empresarial de la empresa?

Por supuesto, no creo que la empresa pueda estar donde esta si no fuese por todos empleados que la formamos, somos muchos, y muy distintos... la diversidad, también nuestros clientes son distintos, y tenemos que reinventarnos todos los días para conseguir que sigan entrando en nuestras tiendas, porque siempre decimos que dependemos de que los clientes sigan entrando en nuestras tiendas...

Entrevistado: Paula Subiza Balsa, trabajadora de Inditex (3 años en el departamento de diseño señora de Pull&Bear)

1.- ¿Por qué cree que Inditex es una de las empresas más demandadas para trabajar en España?

Porque transmite seguridad, tiene unas buenas condiciones laborales, tiene prestigio en todo el mundo, valoran siempre la promoción interna...

2.- ¿Por qué medio fue captado usted por la empresa Inditex?

Vi un anuncio de una vacante a través de LinkedIn y decidí mandar un correo con mi cv y mi portfolio. 4 entrevistas después me llamaron para decirme que había sido seleccionada para entrar a trabajar cuanto antes.

3.- ¿Formó parte de un proceso de socialización?

Desde que entré en la empresa siempre he podido participar en diferentes proyectos de socialización. Cada 4 meses hacen una "welcome" para toda la gente que se haya incorporado en ese tiempo, para que conozcas gente de otros departamentos. También hemos tenido charlas muy interesantes como la de Emilio Duro. Otro ejemplo es que todos los jueves, a la hora del café, tenemos de forma optativa una clase de yoga, pilates, hipopresivos ... que se van alternando.

4.- ¿Cree que una vez dentro de la empresa, Inditex fomenta su formación y su promoción laboral?

Absolutamente, yo misma he cambiado de puesto varias veces en menos de 3 años, es algo muy común.

5.- ¿Cree que los recursos humanos influyen en el éxito empresarial de la empresa?

Si. Creo que una empresa se forma por sus trabajadores. Al fin y al cabo, todos los trabajadores de Inditex nos sentimos como una gran familia, en la que nos apoyamos y de la que tiramos.

ANEXO II: Índice de gráficos

Gráfico nº 1 - Evolución del volumen de negocio de Inditex	9
Gráfico nº 2 - Evolución del EBITDA de Inditex	9
Gráfico nº 3 - Organigrama del departamento de RRHH de una gran empresa.....	12
Gráfico nº 4 - Esquema de retribuciones	16
Gráfico nº 5 - Cronología de Inditex.....	18
Gráfico nº 6 - Evolución del número de tiendas	20
Gráfico nº 7 - Relación de tiendas propias/franquiadas	22
Gráfico nº 8 - Evolución del número de empleados	23
Gráfico nº 9 - Relación de hombres/mujeres.....	23
Gráfico nº 10 - Edades de los trabajadores.....	24
Gráfico nº 11 - Relación de contratos Indefinido/Temporal.....	24
Gráfico nº 12 - Relación de contratos parcial/completa.....	25
Gráfico nº 13 - Porcentaje de trabajadores por función.....	25
Gráfico nº 14 - Horas y participación en cursos 2018.....	31

ANEXO III: Índice de tablas

Tabla nº 1.-Ranking de mejores empresas para trabajar en España	34
Tabla nº 2.-Empresas preferidas por estudiantes de ADE	35
Tabla nº 3.-Desglose salarios/cotizaciones	35
Tabla nº 4.-Sueldos medios por grupos laborales.....	35

ANEXO IV: índice de imágenes

Imagen nº 1 - Ranking mundial de capitalización bursátil	8
Imagen nº 2 - Página web de Inditexcareers	27
Imagen nº 3 - Perfil de Inditex en Facebook	28
Imagen nº 4- Perfil de Inditex en LinkedIn	28