

ARTUR PASTOR GARCÍA

*Estudiante del Máster en Dirección y Gestión de Recursos
Humanos del CEF*

Extracto:

El trabajo que se expone a continuación trata acerca de la gestión del modelo de Calidad Total derivado del modelo Europeo de Calidad conocido como modelo Europeo de Excelencia empresarial. Se ha tratado concretamente el modelo integrado dentro de la empresa «Mercadona», conocida empresa y reconocida nacionalmente como empresa ejemplar en su gestión a través de diversos premios.

A través de un pequeño viaje por los distintos elementos del modelo de Calidad Total y por las distintas aplicaciones que de él ha hecho «Mercadona» se pretende observar las innovaciones que este modelo aplica a la política de la empresa y cómo puede sucederse consecuentemente en políticas de personal ideales en la mayoría de los casos.

Asimismo, el proyecto presenta las limitaciones de este modelo a la hora de enfrentarse a continuos fenómenos tales como expansión, cambios de estructuras organizativas y otros similares que son propios de la vida de las empresas y en ningún caso pueden ser ignorados por el empresario.

Sumario:

- I. Introducción.
 - II. El modelo de Calidad Total.
 - III. Modelo de Calidad Total implantado en «Mercadona».
 - IV. Comentarios y opinión crítica.
 - V. Posibles mejoras y posibles problemas.
 - 1. Comunicación.
 - 2. Adecuación al puesto de trabajo.
 - 3. Prevención de riesgos laborales.
 - 4. Gestión de la diversidad.
 - 5. Cambio de estructura organizativa.
 - 6. Gestión de política de Recursos Humanos.
 - 7. Expansión.
 - VI. Reflexión final y conclusiones.
- Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

Numerosos son los escritos que se han hecho alrededor de la temática de Recursos Humanos, acerca de su función, su responsabilidad, pero sobre todo de su utilidad. El trabajo que presento versa sobre estos temas dentro de un supuesto enteramente práctico, viendo cómo las políticas de Recursos Humanos inciden o pueden incidir sobre temas concretos.

Mi proyecto consta sobre el modelo de Calidad Total que muchas empresas tienen aplicado. He escogido este modelo porque creo que representa muchas de las directrices que los profesionales de Recursos Humanos intentan inculcar tanto en los trabajadores como en la propia directiva. Dado que el caminar se aprende andando, he preferido dejar de lado las hipótesis teóricas que frecuentemente se hacen de los modelos de gestión y centrarme en una empresa en concreto, tanto para ver el funcionamiento real del modelo de Calidad Total y la política de Recursos Humanos asociada como para plantear posibles soluciones y mejoras dentro del ciclo de vida de la organización.

En ningún caso he hecho referencia a información considerada como privada tanto por el aspecto de privacidad de la empresa como por el evidente hecho de que no tengo capacidad de acceso dado que no guardo ningún vínculo con la empresa escogida. Espero que mi proyecto sirva tanto para ensalzar la empresa determinada como para expresar la utilidad del modelo de Calidad Total en particular, y su relación con los Recursos Humanos.

También he incluido al respecto aspectos de auditoría de Recursos Humanos y problemas que pueden surgir, susceptibles de solucionar tanto desde una política de Recursos Humanos bien establecida como desde otros ámbitos de responsabilidad de la empresa.

Espero que la lectura de este proyecto les haga disfrutar tanto como yo he disfrutado realizándolo y espero que este texto pueda aportar algunas ideas al campo de Recursos Humanos, campo en el que espero llegar a ser un gran profesional.

Muchas gracias.

II. EL MODELO DE CALIDAD TOTAL

La evolución económica internacional hacia un entorno cada vez más competitivo, con menos fronteras económicas y por tanto constituyendo una economía globalizada, ha hecho cambiar el concepto de calidad, pasando de estar sólo enfocado al producto en cuanto a su cumplimiento de unas «especificaciones», a estar orientado hacia la satisfacción del cliente y la eficiencia económica de la empresa. Este planteamiento estratégico es totalmente aplicable a las Administraciones Públicas, cuyo objetivo es el de satisfacer a unos «clientes/ciudadanos» que obligatoriamente «compran» sus servicios mediante el pago de los impuestos, y con unos recursos económicos cada vez más escasos ya que de su buena utilización va a depender la competitividad global de la economía.

Resulta un cambio radical de mentalidad el enfocar el Organismo hacia el cliente/ciudadano. Nos adentramos en una época en la que las compañías no sólo manifiestan preocupación unidimensional por su rentabilidad sino que descubren poco a poco la importancia de creación de valor añadido en su servicio. Así se entiende que lo realmente crucial consiste en desarrollar una actitud proactiva en la creación de valor por y para los empleados (véase MEIGNANT, 2001). Difícilmente podrán prestarse servicios de calidad si no la hay dentro de la Administración, extendiéndose dicha calidad no sólo del servicio prestado, sino también de todas las actividades que podríamos llamar internas o de gestión. Ello implica disponer de un Plan de Calidad Total, o dicho con más propiedad, una Estrategia de Calidad Total formada por una serie de programas específicos en todas las áreas del Organismo de que se trate, y que tiene como objetivos básicos la prestación de servicios que satisfagan plenamente los requerimientos y expectativas de los clientes, y la optimización de los recursos de todos los departamentos y procesos del Organismo, así como mejorar la satisfacción de todos los que en él trabajan.

«Más que como una empresa, nos gusta autodefinirnos como un proyecto basado en las personas» (IRIZAR, 1999).

La Estrategia de Calidad Total necesita un programa específico dedicado tanto a conocer los requerimientos y expectativas del cliente, y a traducirlos en requisitos de calidad dentro de la organización, como a medir su nivel de satisfacción y tratar de mejorarlo continuamente. Se propone generar interacciones que promuevan y estimulen un mayor crecimiento a la vez que estas interacciones aumenten la percepción de autorrealización de los trabajadores y con ello aumentan su motivación y aportación laboral que generan.

La puesta en marcha de la Estrategia de Calidad Total y los programas asociados a la misma requiere de un activo compromiso de toda la dirección-línea de mando con el proceso de mejora continua, así como una decidida participación de todos los empleados/funcionarios en el cambio, lo que en definitiva se debe traducir en una mejora de su nivel de satisfacción y su integración en el Organismo. Al hablar de compromiso habremos de tener en cuenta que se trata de una condición indispensable, que propiciará cambios bruscos de ciertas actitudes acomodaticias con la marcha normal, hacia otras donde la inquietud por el cambio sea la meta cotidiana que se aborde con entusiasmo. Ello necesita de un planteamiento distinto en la gestión de Recursos Humanos y en la actitud de la dirección. No se pueden transmitir ciertas ideas por parte de la dirección si la dirección misma no las cumple y no sirve de modelo de esos ideales.

El Modelo Europeo de Calidad Total, basado en el Premio del mismo nombre, instituido por la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) en 1991, constituye un conjunto de criterios que permiten analizar la calidad de la gestión de una empresa/organización y sus resultados.

El Modelo para la Gestión de Calidad Total se basa en la siguiente premisa:

La satisfacción de clientes y empleados y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados de la organización.

El Modelo Europeo, hoy llamado de Excelencia Empresarial, tiene nueve criterios que se agrupan en Agentes y Resultados. Agentes son los medios que pone la empresa/organización para conseguir unos resultados.

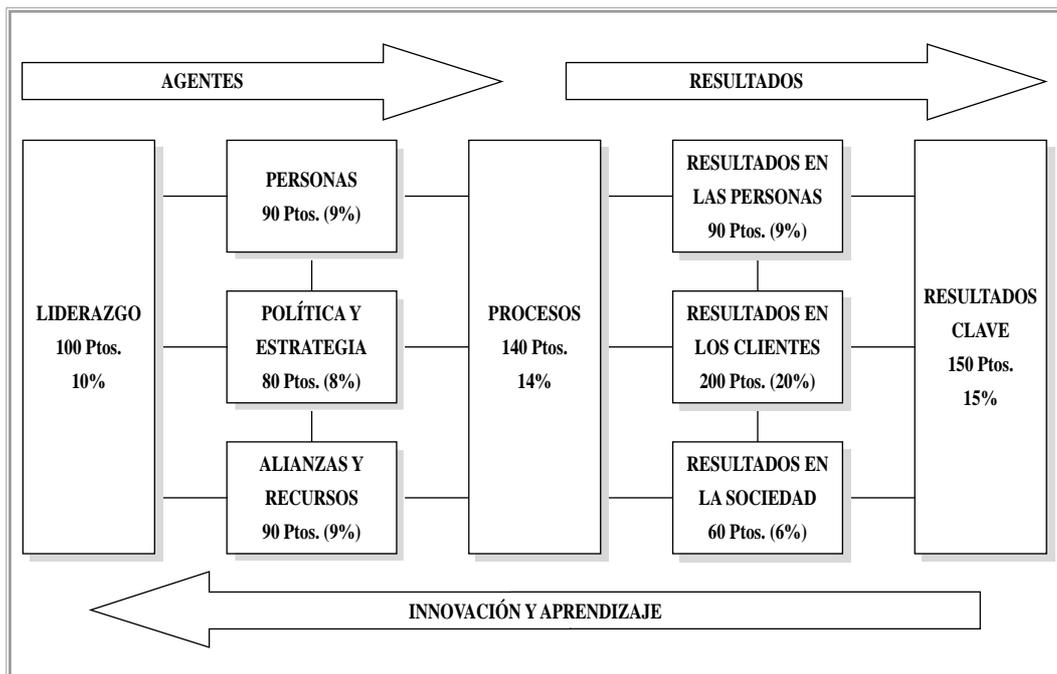
En la actualidad se distinguen tres modelos que son totalmente similares en cuanto al enunciado de sus criterios, si bien tienen ligeras diferencias en el contenido de los mismos respondiendo al campo concreto en el que se aplican:

- *Modelo Europeo de Excelencia Empresarial para todo tipo de empresas:* se suele utilizar empresas privadas grandes.
- *Modelo Europeo de Excelencia para Organismos del Sector Público:* idéntico al anterior en cuanto a estructura de subcriterios, pero con matices específicos en cada uno de ellos. Hay variantes según sectores.
- *Modelo Europeo para PYMES:* basado en el primero pero con menor número de subcriterios, aplicable a empresas/organizaciones con menos de 250 empleados.

El modelo concreto que estudiaremos se asemeja más al Modelo Europeo de Excelencia Empresarial para todo tipo de empresas. Expresado gráficamente, este principio responde al siguiente esquema en el cual se da una serie de cifras en porcentajes y valores de puntos que representan la importancia de cada elemento. Esto es una característica más del modelo de Calidad Total en el cual se dice que para llegar a los 1.000 puntos, máxima calidad, hay 500 puntos repartidos entre agentes implicados en el proceso que responderían a liderazgo, política estratégica, gestión del personal, recursos y procesos, y hay otros 500 puntos repartidos entre resultados que responden a satisfacción del cliente, satisfacción de personal, impacto social y resultados de la organización. La puntuación que se da a cada factor corresponde a la máxima importancia/puntuación que pueden tener dentro del modelo.

El modelo implica que diversos factores se asocien para producir este ciclo y que funcione de forma efectiva. Se transmite una idea de política estratégica centrada en la atención al cliente y no en el capitalismo. La buena calidad del servicio o producto permite obtener una fidelización de clientes importante y una menor cantidad de quejas de los clientes que se traduce en menos costes. Para

que este ciclo funcione los diversos agentes y resultados coordinan entre sí una serie de procesos. La gestión de un personal motivado que se identifique con los valores de la empresa y esté satisfecho por el hecho de realizar su trabajo. El liderazgo es factor crucial para esta gestión, los valores que se intentan inculcar han de ser presentes en todo momento y por ello el líder tiene una función importantísima al servir de ejemplo y modelo de estos valores siendo éste uno de los factores que encontramos más difíciles de cambiar los profesionales de Recursos Humanos: la percepción del empresario acerca de su implicación en los problemas de la empresa y la necesidad de su cambio de actitudes para que la situación mejore.



La gestión del personal se realiza buscando la mejora de éste, el ofrecerles a las personas la posibilidad de promocionarse o mejoras sustanciales del contrato año tras año permite la implicación del personal en la búsqueda de la calidad y la mejora continua.

Naturalmente, se deberán poner en marcha una serie de procesos de control para evaluar el proceso a través de sesiones periódicas en las que se darán aspectos de información, control de resultados y objetivos.

A continuación se resumen cada uno de los nueve criterios en base a lo descrito por la EFQM en el Modelo Europeo para Organismos Públicos. Dado que la empresa que se pretende mostrar como aplicación de este modelo no corresponde al carácter de organismo público se entiende que las definiciones son en sí mismas una guía, no una norma de interpretación rígida aunque siempre hay que respetar los factores más importantes.

A) AGENTES (500p)

1. Liderazgo.

Este criterio es probablemente el más decisivo ya que en él se da la noción de necesidad de cambio hacia el modelo de Calidad Total. Además el directivo dirige la organización hacia la gestión de este modelo de calidad y por ello es necesario que él mismo sea el primer implicado. La dirección ha de actuar como ejemplo de los valores del modelo de calidad y ello se demuestra evidenciando su compromiso con la calidad que se refleja sobre todo en la atención al cliente. La cultura de calidad debe estar presente en todos los aspectos de la organización.

El mensaje de la Calidad Total y los progresos del Programa de Calidad deben comunicarse a todo el personal a través de reuniones cortas y bien estructuradas, tanto de la dirección con los mandos intermedios y jefes de sección como de éstos con sus empleados.

La dirección debe practicar el reconocimiento de los esfuerzos y éxitos de los empleados tanto a nivel individual como colectivo (departamento, grupo, etc.), mediante todos aquellos mecanismos que la ley autorice tales como galardones simbólicos, placas, etc. Aquí será muy importante la noción de política retributiva bien consolidada que más adelante define el modelo con más detalle. Todo ello debe hacerse con unos criterios objetivos, y con amplia difusión de los logros conseguidos. Así mismo, la no consecución de estos logros prefijados debe evaluarse en las reuniones así como los motivos que han impedido llegar al objetivo.

Todo este conjunto de actividades requerirá la inversión de recursos tanto internos, que será la dedicación a estas actividades del personal, como eventualmente externos, que podrían ser de formación y consultoría.

2. Política y estrategia.

Este criterio analiza la misión, valores, visión y orientación estratégica de la organización y los medios que ésta utiliza para conseguirlos. Las distintas áreas laborales ven su guía de trabajo en el reflejo de la política de la empresa. En este caso, cómo se refleja el concepto de Calidad Total en la política y estrategia de la organización, y cómo ésta incorpora los principios de la Calidad Total en la formulación, despliegue, revisión y mejora de su política y estrategia.

La política y estrategia del organismo público deberá formularse a partir de información relevante del entorno, tanto general como específico, que aporte datos sobre las expectativas de los usuarios, los niveles de calidad de servicios semejantes en otras comunidades autónomas o países, etc., unido a un diagnóstico interno que permita definir/revisar la estrategia del organismo, la cual se traducirá en planes concretos a aplicar en las diferentes áreas o servicios. Este análisis reflejará también en qué aspectos han fallado otras empresas del sector en el que está inmersa la empresa así como la manera de subsanar esos errores.

Debe hacerse una revisión periódica de los logros conseguidos frente a los objetivos señalados, que debe conducir a mejorar continuamente todo el planteamiento estratégico como ya hemos dicho antes. Sobre todo es importante establecer las verdaderas causas de los problemas, aquí no se debe dar el hecho de buscar un responsable, la calidad es un proceso en el que intervienen todos. Que el personal sepa la causa exacta de un error permite mejorar en el servicio a la vez que se evitan rumores innecesarios que afectan al clima laboral y al rendimiento.

Conviene hacer un ejercicio de planificación, liderado por la dirección, en el que deben participar todos los jefes de servicio y directores. Este ejercicio puede ser de carácter más frecuente si se estima oportuno aunque normalmente estas planificaciones llevan asociadas estrategias con resultados observables a largo plazo.

3. Gestión del personal.

En este criterio, se examina cómo la organización gestiona todo el potencial de su personal con el objeto de mejorar continuamente. El invertir en el personal permite tener una estructura laboral bien establecida al tiempo que se minimiza la rotación de trabajadores al encontrar éstos motivación por el hecho de desarrollar su trabajo.

Para ello es preciso una correcta gestión de los Recursos Humanos no sólo en el aspecto retributivo sino también en el aspecto promocional de los trabajadores. Se ha de procurar conservar la experiencia y conocimientos que se tienen así como ir desarrollando nuevas aptitudes.

También es conveniente definir planes de personal basados en la política y estrategia, y establecer un sistema de acuerdo y revisión de objetivos que, junto a otras políticas, promueva la implicación de todo el personal en la mejora continua. Aquí se manifiesta la relevancia de la comunicación correcta de por qué no se ha llegado a esos objetivos.

El organismo debería disponer de unos estándares objetivos que tengan en cuenta la formación, experiencia y aptitudes necesarias para la incorporación de personal contratado, en función del puesto a ocupar.

Se tendrá especial aprecio a las contribuciones individuales y grupales. Las opiniones de los empleados acerca de la gestión de personal es importante y no se ha de caer en el error de esperar a que suceda un fallo para evaluar la gestión, el *feedback* de los empleados será muy útil y permitirá apreciar fallos que en un principio pudieran no ser observables. Estas opiniones pueden darse a través de encuestas anónimas con periodicidad de diverso tipo, ya sea mensual, trimestral, aunque siempre será mejor en períodos relativamente cortos.

4. Recursos.

Este criterio evalúa la gestión eficaz de los recursos de la organización en apoyo de su política y estrategia.

Los recursos financieros deben planificarse basándose en la planificación estratégica global, y de acuerdo con el Programa de Calidad Total. En empresas de talante menos capitalista es más fácil establecer esta conjunción entre objetivos financieros y modelo de calidad ya que de forma tradicional se ha perseguido siempre la satisfacción del cliente antes que el acumular beneficio. De esta forma, la previsión de ingresos tendrá en cuenta todas las fuentes de financiación del organismo, mientras que la previsión de gastos considerará los gastos de personal, compras, consumos y otros gastos operacionales así como las inversiones previstas dentro del Programa de Calidad Total. No se puede argumentar si es necesario dar prioridad a algún tipo de gasto aunque cabe destacar que para la correcta ejecución del material de calidad la satisfacción del personal es muy importante por lo que un retraso en pagas, o salario en especies, etc., puede hacer peligrar la estructura. Esto siempre dependerá del tipo de empresa a la que nos estemos refiriendo.

La calidad no es sólo obligación de la propia empresa, las empresas asociadas tienen la misma obligación, por eso también es fundamental disponer de un plan de gestión de proveedores y materiales que garantice la calidad de los servicios prestados por el organismo.

Dado el importante papel que juegan los sistemas de información para la buena gestión de un organismo público, se requiere una planificación de los mismos dentro del enfoque estratégico global de forma que se garantice el acceso de todos los usuarios a la información necesaria para su trabajo, y que se asegure que dicha información será fiable y estará archivada en unas condiciones de seguridad adecuadas. Siempre que las nuevas tecnologías puedan mejorar este sistema sin alterar la estructura estratégica será conveniente incorporarlas.

5. Procesos.

Un aspecto fundamental para la gestión de un organismo es la gestión de sus procesos, entendiéndose por proceso el conjunto de actividades del organismo relacionadas entre sí, que generan un valor añadido. El objetivo prioritario del modelo de Calidad Total es precisamente éste: la búsqueda de valor añadido al servicio prestado. Será este valor añadido el que realmente aporte beneficio más que el volumen de ventas o ingresos.

En este criterio se definen los procesos así como sus subprocesos correspondientes necesarios para la correcta gestión de la empresa. Se especificará bajo qué normas operan y se elaborarán unos Manuales de estas normas en los que quede definido perfectamente y de forma operativa el desarrollo del proceso, el responsable y los objetivos a cubrir con el proceso.

Se entiende por estándar de calidad el conjunto de normas y características a cumplir por el «resultado» de un proceso elemental. Existen unos parámetros de valoración del estándar, que indican el grado de cumplimiento. Estos estándares se pueden agrupar en físicos, que definen las características que deben cumplir los distintos elementos materiales que existen en las oficinas o edificios del organismo público, y de servicios, que definen las características que deben reunir los servicios prestados por el organismo para que puedan considerarse adecuados de acuerdo con la satisfacción de sus usuarios.

El proceso podrá mejorarse de diversas formas. No siempre es necesario que algo falle para mejorarlo, si se detectan aspectos susceptibles de ser potenciados podrá elaborarse un plan de mejora respectivo. Siempre se podrá analizar si es posible reducir el tiempo de producción, identificar puntos fuertes y débiles del proceso y comparar la situación actual con la que se pretende llegar para obtener algunos resultados positivos.

B) RESULTADOS (500P)

Unas buenas prácticas de gestión como las descritas anteriormente deben conducir a unos resultados excelentes tanto en tendencias y en comparación con objetivos propios, como en comparación con otros organismos. Los resultados siempre nos indicarán si la gestión ha sido correcta y si no se han cumplido los objetivos puede darnos constancia de las posibles causas aunque los resultados no siempre se han de interpretar de forma dicotómica sí/no se han conseguido. Muchas veces resultados negativos han permitido desarrollar modelos de gestión más eficaces o simplemente los resultados negativos son un prelude de unos resultados positivos a largo plazo.

Los criterios que se describen a continuación hacen referencia a los resultados que la organización ha conseguido o pretende conseguir.

6. Satisfacción del cliente.

Este criterio analiza la satisfacción de los ciudadanos («clientes») como usuarios de los servicios ofrecidos por el organismo público o empresa de que se trate.

Un enfoque hacia el «cliente» tanto desde el punto de vista estratégico como operacional, hará que éste se sienta más satisfecho. Este hecho debe traducirse en una mejora de los indicadores de satisfacción del cliente/usuario, tales como parámetros derivados de encuestas de satisfacción de los usuarios, quejas y reclamaciones, etc., que deben ser comparados, cuando así se disponga de datos, con los resultados de años anteriores (tendencia), los objetivos internos y las organizaciones similares.

No hace falta decir que dentro del modelo de Calidad Total éste es uno de los factores de más peso pues es el punto de inicio del modelo: la orientación hacia el cliente. Por ello se debe prestar especial atención en lo referente a olvidar ciertas veces esa satisfacción personal del cliente y centrarse en los beneficios: los clientes satisfechos son nuestro beneficio. Ellos serán la mejor fuerza de publicidad y si se sienten satisfechos con la opción de compra supondrá una cantidad fija de ventas, por tanto la importancia del cliente satisfecho mueve más aspectos de los que en un principio uno imagina.

7. Satisfacción de personal.

En el presente criterio, se evalúa cuáles son los logros de la organización en lo relativo a la satisfacción del cliente interno. El cliente interno es entendido como el personal de trabajo y a su

vez también es cliente de nuestra empresa. ¿Por qué? Pues porque de la misma manera que un cliente externo podría estar comprando un cierto producto o servicio, en otra parte un cliente interno podría estar prestando sus servicios en otra empresa y muchas veces diversos trabajadores no conviene perderlos.

Una buena gestión del personal tal y como la descrita en el criterio 3 hará que los empleados estén más satisfechos. Es conveniente extraer la percepción directa de los mismos mediante una encuesta anónima de opinión a los empleados que pregunte sus opiniones sobre los aspectos fundamentales de la política y estrategia del organismo tal como hemos dicho antes. En esta encuesta se puede valorar tanto el papel de la dirección, sobre la credibilidad y logros del Programa de Calidad Total y sobre las políticas estratégicas incluida la de personal, y en qué medida han logrado sus objetivos de motivación de los empleados.

No siempre es preciso pasar una encuesta para conocer la satisfacción del personal. Otros indicadores de talante más indirecto y a su vez más fiables son los indicadores de nivel de absentismo, rotación de personal, petición de traslados, solicitudes de excedencia, bajas por diversas causas, etc. Estas medidas son un buen baremo del clima social y aunque no permiten conocer las causas permiten validar los resultados obtenidos a través de la encuesta a empleados.

8. Impacto social.

En este criterio se analiza la percepción que tiene la sociedad en la que se ubica la organización, sobre la misma.

Un organismo público que pretende ser excelente debe tener un programa de actuaciones que mejoren su impacto en la sociedad. No sólo se ha de entender el no desarticular ciertos aspectos de la sociedad, también es valorable si la empresa la mejora de alguna forma. Me estoy refiriendo a aspectos tales como la prevención del medio ambiente, integración de trabajadores con algún tipo de minusvalía, implicación en formación, protección acústica y ambiental de forma que la actividad de la empresa no implique molestias a los vecinos, respetar las normas municipales, etc.

El hecho de que la empresa colabore en actividades culturales como formación, ayuda y colaboración con diversos organismos de salud o trabajo es muy valorado por parte de la sociedad.

Todas estas actuaciones y otras similares se traducirán en una mejor percepción de los servicios recibidos de la administración, y harán que la comunidad en la que se ubica el organismo tenga una buena imagen del mismo.

9. Resultados de la organización.

Todo lo expuesto en los criterios anteriores debe conducir a unos buenos resultados tanto financieros como no financieros. Como se ha dicho antes, la conjunción entre finanzas y calidad no siem-

pre será sencilla, dependerá del tipo de empresa y los objetivos de la misma. En lo referente a organismos públicos, el criterio 9 analiza los logros del organismo en relación con el rendimiento económico planificado.

El Modelo Europeo recomienda la utilización de numerosos indicadores que permitan seguir los resultados, ver su tendencia, y compararlos con los objetivos internos, con los promedios del sector y con los líderes. Los indicadores se pueden agrupar en:

- Resultados económicos, entre los que se encuentran el presupuesto total, los gastos, las inversiones, el déficit/superávit, el cumplimiento frente a objetivos, etc. Son los resultados de más fácil medición ya que están plenamente estandarizados.
- Resultados no económicos entre los que tenemos la productividad, el consumo, los costes de no calidad, el tiempo ciclo de los procesos administrativos, la resolución de expedientes, y en general todos los indicadores derivados de la gestión de recursos y procesos analizados en los criterios 4 y 5. Muchas veces varios de estos procesos implicarán una transformación hacia un objeto de medida. Por ejemplo, la satisfacción de personal no puede medirse de igual forma que una resolución de expediente, precisará de unos tipos de medida como encuestas e interpretación de estas encuestas dentro de un modelo cuantitativo.

Ésta es una breve síntesis del proceso de Calidad Total, ahora veremos la interpretación propia que hace para sí la empresa de «Mercadona» y que a la vez define la política de Recursos Humanos.

III. MODELO DE CALIDAD TOTAL IMPLANTADO EN «MERCADONA»

En este caso se analizará la empresa «Mercadona, S.A.». Dado que esta empresa posee una política tan sistematizada sus normas se dan en todas sus sucursales con idéntica metodología.

«Mercadona» es una empresa de supermercados 100% española que basa su gestión en la aplicación del modelo de Calidad Total, es una empresa familiar cuyo accionista mayoritario es el Presidente de «Mercadona», Juan ROIG. El formato actual de tienda que construye «Mercadona» es de entre 1.000 y 1.500 m² de sala de venta. Su surtido actual está alrededor de 7.000 referencias y suele vender droguería, perfumería, comida de animales y complementos. Actualmente cuenta con 29.000 empleados en 610 supermercados y en el año 2001 facturó más de 4.500 millones de euros. Su red se extiende por 11 comunidades autónomas. La sede social de la empresa se encuentra en Calle Valencia, 5. 46016 Tavernes Blanques (Valencia). Actualmente está en expansión, se estimó una oferta de cerca de 4.000 empleos durante el 2002 y se tiene previsión de otros 4.000 nuevos puestos de trabajo para el 2003.

Al principio «Mercadona» se desarrolló como un supermercado más, no incluía ninguna política innovadora y estaba centrada en un modelo estratégico de tipo genérico centrado en el volumen

de venta, ofertas variadas y baja selección de sus clientes. El notable éxito que «Mercadona» obtiene en la realidad deriva de la implementación del modelo de Calidad Total, símbolo de toda la política de la empresa, es la base de su gestión y de todas sus ideas.

El modelo de Calidad Total le ha supuesto a «Mercadona» un buen posicionamiento en el mercado por encima de otros supermercados relativamente nuevos como «Champion», supuso para «Mercadona» su diferenciación respecto a otros supermercados y su transición hacia un modelo de gestión más diferenciado. Este modelo define perfectamente la misión de la empresa y los roles de los trabajadores proporcionando una gestión del día a día que sigue una línea estratégica de objetivos.

El modelo de Calidad Total es la piedra angular de toda la base de la empresa y lo que representa mejor los valores, símbolos y creencias que adopta la empresa. No es sólo un modelo de estrategia, es también una guía para comportarse tanto para trabajadores como para mandos medios y directivos. Este modelo define la gran mayoría de políticas de la empresa, la comercial, la administrativa y por supuesto la de Recursos Humanos.

La estructura del modelo está basada en la premisa acerca de los componentes de la empresa y la importancia que se les da. El modelo define cinco tipos de componentes:

- Capital.
- Sociedad.
- Proveedor.
- Trabajador.
- El cliente.

Según el modelo el error de las empresas es no tener en cuenta las necesidades del cliente (llamado «el jefe» según el modelo de Calidad Total) y centrarse en ganar dinero dando lugar a situaciones tales como poner a disposición un servicio aunque se pierda dinero o mantener puestos de trabajo aunque el producto no sea competitivo.

El modelo de Calidad Total otorga a los 5 componentes la misma importancia por lo que de esta política se deriva una atención especial hacia el cliente, los proveedores y los propios trabajadores aunque hay una cierta priorización en cuanto a la atención.

Orden secuencial:

- 1.º El jefe (FARO de la empresa)
- 2.º El trabajador.
- 3.º El proveedor.

4.º La sociedad.

5.º El capital.

El modelo de Calidad Total presenta unas características añadidas que expresan el hecho de hacer lo que añade valor a «El jefe», la empresa como proceso, mentalidad científica, hacerlo siempre bien a la primera y todo se puede mejorar. Siempre habrá que buscar las causas de los problemas que surjan y ejercer el *feedback* correspondiente, lo importante será tener satisfechos a los «5 magníficos» (los componentes anteriormente descritos).

Aunque este modelo deja mucho margen para expresar ideas y da valor a la iniciativa (de hecho se cuenta que el modelo de Calidad Total se le ocurrió a Juan ROIG implantarlo a raíz de un comentario de uno de sus empleados) intenta sistematizar todos los procesos anárquicos, aunque funcionen bien, el objetivo es estandarizarlo todo.

El éxito de este modelo de Calidad Total vendrá medido por la satisfacción del cliente externo «El jefe» y por la satisfacción del resto de «Magníficos».

Los principales cambios que produce el modelo de Calidad Total son:

- Suministradores de los clientes en vez de distribuidores de los fabricantes.
- El satisfacer a los clientes en primer lugar, a largo plazo genera beneficios.
- Atajar causas en vez de matar efectos cuando se dan los problemas.
- Coordinar, formar en vez de dar órdenes y controlar.
- Ayudar a que se haga el proceso en vez de limitarse a recibir órdenes.
- Basar la motivación en la integración en vez de en los incentivos.

La principal característica del modelo de Calidad Total aparte de la definición de los cinco magníficos es el SPB. El SPB se refiere a Siempre Precios Bajos, basado en que los precios sólo varían cuando cambian los costes a diferencia de las ofertas que sólo varían según el producto a promocionar. Este modelo tiene las ventajas de que supone un mayor ahorro en toda la compra, permite comprar con tranquilidad de manera que la oferta no condicione el producto a comprar y no hay que almacenar aunque puede suponer un producto más caro frente a una oferta agresiva. Aun así el SPB permite reducir tiempo y dinero a los clientes, supone el no tener que comprar en varias tiendas para conseguir comprar basándose en ofertas. Aunque supone una política arriesgada de beneficios permite generar un importante capital debido a los clientes fijos captados con este método. No sólo se remite a las propias marcas que posee «Mercadona» sino que el SPB influye en los productos de marca de otras compañías. Por poner un ejemplo: «Mercadona» tendrá artículos de Pastas Gallo pero vendiéndolas a un precio más bajo de lo que Pastas Gallo vende sus productos, siempre dentro de los límites permisivos legalmente y tanto como el coste del producto lo permita.

Un complemento del SPB son los productos recomendados que igual que las ofertas permiten satisfacer un alto nivel de calidad ofreciendo la mejor relación calidad/precio.

SPB + Productos recomendados = Calidad a menor precio

Estos dos métodos nos permiten eliminar los gastos producidos por las ofertas, mejorar en logística, supervisar la calidad a través de controles periódicos y mejorar la gestión en tiendas. Se establecen acuerdos a largo plazo con los fabricantes que permiten mejorar los precios y mantenerlos estables y se elimina todo lo que no aporte valor y encarezca el producto.

Esta gestión es inversa a la realizada por otros supermercados que realizan inspecciones de precios de la competencia y ajustan sus precios en función de la oferta existente.

Otros mecanismos de venta suelen ser los productos de apoyo y de campaña que se dan en fechas determinadas para satisfacer unas necesidades del «jefe» limitadas a unas fechas concretas.

Así pues se define la política de «Mercadona». Tiene como simbolismo todos los valores que derivan de su modelo de Calidad Total entre los que se encuentra el SPB y aptitudes tales como la iniciativa, la creatividad y la evaluación del desempeño laboral de forma coherente. Todos estos valores se traducen en un sistema psicosocial que está basado en un modelo de dirección del trabajo que da mucho valor a la polivalencia, todos los trabajadores hacen de todo por lo que se puede encontrar a un empleado que ha sido en un período de dos meses carnicero, pescadero, reponedor... Así se pretende que el empleado sepa hacer de todo y no haya problemas a la hora de atender a los clientes, que el empleado al que se dirigen pueda atenderles sin necesidad de ir a buscar a otro empleado. El modelo de dirección que se propone tiende más a coordinar tareas que a ordenar, así pues no se trataría de un modelo totalmente directivo sino que deja cierto margen para la actividad espontánea de los trabajadores siempre que esta actividad tenga que ver con los objetivos de la empresa.

El sistema jerárquico está establecido de la siguiente manera:

Gerentes	21.000
Coordinadores de área	540
Coordinadores División	70
Miembros Comité Dirección	6
Presidente	1

(Estas cifras están en función de toda la empresa de «Mercadona» a mediados del año 2002, actualmente la cifra ha variado hasta alcanzar el total de 29.000 empleados pero la distribución exacta del porcentaje no está disponible.)

Respecto a la alta dirección y su distribución en actividades: los miembros del comité de dirección y el presidente coordinan las tareas en los diferentes departamentos.

El presidente es Juan ROIG como ya se ha comentado y forma el comité de dirección junto con los responsables respectivos de cada área entre los que se encuentra Carlos CALERO, director general de Recursos Humanos y relaciones externas.

Presidencia	Juan ROIG
Dirección General de Compras	Manuel DE JUAN
Dirección General de Obras	José JORDÁ
Dirección General de Tiendas	José Luis BLANES
Dirección General de Administración	Ramón CASANS
Dirección General de RR.HH. y Relaciones Externas	Carlos CALERO
Dirección General de Logística	José Ramón ILLÁN

En el esquema presentado antes sobre la estructura jerárquica se pone de relieve la estructura de «Mercadona» y su sistema de dirección del trabajo. Cada gerente es un trabajador de los que hemos comentado, trabajan en todo, desde la caja hasta el reponer material. Los coordinadores de área son los responsables de cada supermercado de «Mercadona» y regulan el funcionamiento de la empresa. Estos coordinadores comunican asiduamente acerca de las novedades, de los problemas que pueden surgir, y registran continuamente las sugerencias de los empleados (de hecho, la empresa valora mucho la iniciativa y la creatividad y busca mucho el *feedback* de los empleados).

Los coordinadores de división llevan el control de toda una zona de supermercados y efectúan revisiones periódicas para ver que todo vaya en orden. Incluso el presidente Juan ROIG se da una vuelta por los supermercados de vez en cuando y habla con los empleados directamente a fin de hacerse una idea de cómo funciona la gestión. Esta actitud es propia del modelo de Calidad Total en el cual se argumenta que es uno de los agentes importantes de la implicación con éxito de este modelo de trabajo. Es necesario que haya una implicación clara en el liderazgo de la Calidad Total, así como una cultura consistente de Calidad Total materializada en la definición de valores, y su divulgación a toda la Organización.

La dirección debe actuar como ejemplo y modelo de dichos valores que evidencian su compromiso con la calidad, ya sea en actividades internas como en la atención a los usuarios. De esta forma, la dirección puede tener un conocimiento directo del servicio que reciben los usuarios y su satisfacción.

La manera de cómo se lleva a cabo la política de «Mercadona» y los instrumentos que se utilizan para llevarla a buen fin es innovadora en lo que respecta a ciertas áreas. El modelo de Calidad Total está presente en todas las áreas no sólo en las de atención al cliente. Bajo las directrices de este modelo las políticas diversas existentes en las áreas laborales tales como la selección de personal, administración, etc., tienen una guía en sus acciones.

Dado que las áreas laborales son diversas y muchas como la financiera suelen ser de dominio privado hablaremos de las áreas laborales implicadas en la gestión de los Recursos Humanos así como aquellas que supongan una ayuda para la correcta realización de esta gestión.

Captación, promoción y desvinculamiento.

La selección de empleados en «Mercadona» se hace en base a entrevistas personales y un análisis médico. Este examen médico es indispensable para poder entrar en la empresa. «Mercadona» valora mucho la promoción interna por lo que la captación de empleados para áreas más altas como coordinadores de área o división se hace a partir de la propia promoción interna (como ya se ha dicho «Mercadona» intenta implantar el sentimiento de integración a todos los niveles y esta forma de captación se adecua a esta idea). El sistema de selección no incluye pruebas de personalidad específicas como en otras empresas, todos los currículos recibidos son recogidos semanalmente por los distintos técnicos de Recursos Humanos de cada zona y se hace una primera selección de personal en base a los aspectos objetivos del currículo. La posterior contratación viene dada después de la entrevista personal.

El sistema de promoción de «Mercadona» es novedoso respecto a los demás supermercados y es una excelente herramienta de motivación. Al entrar en la empresa un trabajador empieza como gerente; hay cinco gradaciones dentro de este nivel de gerente que se van superando en base a la antigüedad y méritos. Es decir, cada año, los sueldos de los trabajadores son aumentados en 60 euros al mes además del correspondiente aumento del IRPF y este aumento va acompañado de un avance en la gradación de gerente. Este aumento va en función de revisar el trabajo realizado por el empleado, si supera esta revisión que no es demasiado difícil, simplemente es una revisión de si su trabajo es correcto o no, se le aumenta el sueldo en la cantidad antes dicha. Si un trabajador es considerado por el coordinador de área y el resto de trabajadores como ineficaz en su trabajo se le ofrece la posibilidad de volver a revisar su trabajo al cabo de dos meses. Naturalmente un trabajador puede decidir quedarse en la gradación en que está si es de su agrado pero está claro que no suele ser el caso. Si un trabajador no supera esta nueva revisión de su trabajo (ej. una trabajadora que cuando hace de panadera lo quema todo) se le desvincula de la empresa con la correspondiente suma de dinero que la empresa le haya de otorgar.

Cuando un trabajador cobra tanto como un coordinador porque lleva mucho tiempo allí se le sube de nivel laboral por lo que los trabajadores saben que aparte de cobrar cada año más que el anterior podrán acabar ascendiendo. Este sistema, aparte de aplicar una correcta política retributiva, crea un sistema de acuerdo y revisión de objetivos que, junto a otras políticas, promueva la implicación de todo el personal en la mejora continua.

Comunicación y evaluación del rendimiento.

La comunicación en «Mercadona» es continua y muy bien establecida. Frecuentemente se suceden reuniones en las que se muestran cifras y resultados y se comenta si se ha llegado a los obje-

tivos establecidos y las posibles causas de su consecución o no. La comunicación a nivel de sucursales es excelente, aparte de la correspondiente labor de los coordinadores de división continuamente se dan informes acerca de sucesos relacionados con la empresa. Por poner un ejemplo: en una sucursal se encontró un billete falso de 50 euros que según la cajera había entregado un hombre joven con barba, vestido con tejanos... el caso es que al cabo de una hora todos los supermercados de «Mercadona» recibían un e-mail con la notificación de este suceso así como la descripción del sujeto.

Periódicamente se celebran reuniones para evaluar los aspectos positivos y negativos de la gestión tanto como con coordinadores de área como de los distintos grados de trabajador de la empresa. Esto es importante tanto para la evaluación periódica de resultados como para desmentir rumores. El efecto de los rumores se produce sobre todo en las salidas no voluntarias de un trabajador fuera de la empresa.

El comunicar al trabajador lo que la empresa hace crea un sentimiento de implicación con la empresa que contribuye a mejorar el rendimiento.

Sobre la evaluación del rendimiento ya hemos hablado. Aparte de la evaluación del desempeño también se da otro tipo de evaluación que permite otro tipo de promoción. «Mercadona» valora mucho la promoción interna debido a que así sus empleados ya están plenamente integrados cuando acceden a funciones superiores por ello cuando necesitan gente como, por ejemplo, hacer entrevistas de selección, buscan entre sus empleados y seleccionan a aquellos que poseen unas aptitudes más adecuadas. Estos empleados son enviados a cursos de formación en Valencia con todo pagado por la empresa y así son enviados posteriormente a su sucursal correspondiente en la que desempeñarán su labor. Continuamente «Mercadona» evalúa el rendimiento de los trabajadores y les da *feedback* en las reuniones periódicas acerca de las causas de los problemas que puedan haber surgido.

Retribución y compensación.

Son excelentes, la retribución va en función de la antigüedad y la competencia del empleado como ya hemos visto y la empresa compensa a los empleados en todos los aspectos posibles. Así pues podemos ver cómo la empresa paga a los empleados la gasolina que se puedan gastar si han de ir a unas sucursales muy apartadas de su domicilio habitual o les paga un alojamiento si han de irse a vivir lejos por culpa del trabajo, lo que la empresa llama plus por penosidad. También hay varios servicios de compensación que la empresa ofrece a parejas con hijos, viudos, etc., se estudia mucho el detalle de cómo son los trabajadores.

El sistema retributivo al margen de los aspectos extrasalariales del sueldo va en función del puesto. Un nuevo trabajador empezando de cero cobra unos 737 euros netos al mes (pagas incluidas) pero este sueldo va aumentando según la antigüedad y el grado de trabajo al que se llegue con la promoción, por lo que se evita el desinterés del trabajador por su puesto de trabajo al recibir siempre el mismo sueldo.

Organización del trabajo.

La polivalencia que ya hemos mencionado permite que todo el mundo haga de todo y así el trabajo se haga de forma más fluida. Esta asignación de tareas no es espontánea, cada semana los trabajadores tienen asignadas sus tareas pero por si sucedieran bajas súbitas de algún trabajador la polivalencia permite que inmediatamente alguien sustituya a ese trabajador para satisfacer al cliente.

Los horarios se suceden en función de las típicas 40 horas semanales pero pueden llegar a ser más por circunstancias tales como determinadas fechas en cuyo caso la empresa precisa de un mayor número de trabajadores para satisfacer a los clientes. Las horas extras se pagan como tal, se respeta el horario del trabajador.

Los turnos suelen variar y se suceden en horarios de mañanas y tardes que no suelen ser fijos para ningún trabajador, se da una rotación. Esto afecta mucho al clima laboral para evitar recelo entre los trabajadores debido al problema de los horarios.

Los aspectos de prevención de riesgos laborales está plenamente integrada en la gestión de la empresa aunque se hablará de estos aspectos más adelante.

Formación y desarrollo.

Aparte de la formación que se realiza a ciertos trabajadores para otros puestos distintos de los gerentes, cuya formación se hace siempre en Valencia, se implementa el modelo de Calidad Total en los empleados, se busca que cada empleado sea Calidad Total. Esto se traduce en unas reuniones de tipo periódico, aproximadamente una al mes, en las que se va describiendo al detalle el modelo de Calidad Total de forma que el empleado lo interiorice y asimile. Cuando se ha completado el ciclo de reuniones el empleado tiene la acreditación de Calidad Total (digamos que esta acreditación sería necesaria para acceder a niveles superiores aparte de que permite dar cuenta a los comités de que se inculcan de forma sistemática y constante los valores de la empresa).

La formación de Calidad Total se realiza en todos los empleados aunque tengan carácter de trabajo de índole temporal.

Éste es un ejemplo de curso de Calidad Total impartido diferenciado por temarios:

Temario:

- Aspectos funcionales relativos a la empresa.
- Conocimientos y prácticas para la implantación de sistemas que garanticen la calidad para la introducción de TQM.

- Modelo Excelencia en la Calidad Europeo-EFQM.
- Herramientas y metodologías útiles en el ámbito de la calidad.
- Cómo implantar TQM.
- Enfoque al cliente.
- Mejora continua.
- Participación total.
- Trabajo en red de las empresas.
- Calidad total en servicios.
- Calidad total en el sector alimentario.
- Prevención y Medio Ambiente.
- Informática Aplicada.

Estas reuniones sirven además para que el empleado sepa qué está pasando en la empresa, hacia dónde se dirige y sobre todo que vea qué futuro puede depararle el trabajar en esta empresa. En estas reuniones se incluye la definición de planes de formación pormenorizados para todo el personal, en los que se considere el punto de partida de la plantilla a nivel individual/grupo y a dónde se quiere llegar de acuerdo al programa de calidad. En base a estos aspectos se diseñarán programas de formación que cubran el «diferencial».

Se deberá fomentar la participación tanto individual (programas de sugerencias) como colectiva (equipos de mejora), facilitando así la iniciativa de cada individuo.

La aplicación adecuada de estos mecanismos configurará un estilo de dirección participativa que motivará a los empleados. Dicha motivación puede medirse de modo objetivo, a través de encuestas de opinión, que generalmente son anónimas.

Relaciones laborales.

En las reuniones se informa de cualquier eventualidad y problema. A la vez que se hace constar los problemas existentes se busca sugerencias por parte de los trabajadores para que el sistema mejore. En el ambiente laboral priva la sistematización; todo el mundo ha de hacer 40 horas semanales y si alguno hace más un día porque hay trabajo se le compensan de otra manera reduciéndole horas en la jornada de otro día de forma que nadie se aproveche del trabajo de otro. Naturalmente si hay que hacer más de las 40 horas semanales por causa del trabajo ello se compensa pagándolas como horas extras como ya hemos comentado.

Por ejemplo, en verano, un supermercado «Mercadona» de Playa de Aro, situado en plena zona de Costa Brava, se hace una jornada laboral intensiva pero retribuida como horas extras por lo que un trabajador normal puede llegar a cobrar en un mes casi el doble de lo que gana habitualmente. Trabajadores esporádicos de «Mercadona» (estudiantes que buscan trabajo de verano por poner un ejemplo) pueden llegar a cobrar entre finiquitos y retribuciones varias unos 1.500 euros al mes.

IV. COMENTARIOS Y OPINIÓN CRÍTICA

«Mercadona» se desarrolla a un ritmo alarmante dentro del mercado, sólo hace falta ver los beneficios de los supermercados de la zona. Ello viene dado por el cambio de política que se produjo en la empresa a raíz del modelo de Calidad Total. Este modelo le sirve a «Mercadona» en toda su gestión y es muy válido porque tiene en sus valores varios de las premisas más importantes de los Recursos Humanos y los incorpora de forma excepcional.

Tales premisas son:

- El explicar a la organización lo que hace es crear un sentimiento de integración que aumenta la motivación e influye positivamente en la comunicación.
- Si el trabajador se siente a gusto la calidad de su trabajo aumenta y produce beneficios a largo plazo a la vez que reduce costes.
- Se tienen en cuenta los factores externos adoptando una cultura que favorezca un posicionamiento en el mercado en base a una política innovadora pero a la vez arriesgada.
- Misión de la empresa y roles dentro de ésta claramente definidos.
- Visión integral de conocimientos, aptitudes y actitudes.
- Nuevos mercados exigen nuevas formas de conocimiento; se escucha a los clientes internos y externos.

La política de «Mercadona» favorece mucho los beneficios a largo plazo que la empresa va a obtener porque, por una parte, gracias a su política de SPB consigue mantener un cupo de clientes fijos que siempre comprarán allí ahorrando al cliente tiempo y dinero y, por otra parte, cuida mucho el detalle del cliente interno, del trabajador, mejorando su calidad de vida dentro del trabajo de forma que se sienta a gusto trabajando. Todo esto «Mercadona» lo desarrolla de acuerdo a un objetivo: el beneficio no siempre vendrá dado por el acumular capital sino por el reducir costes y el hecho de contar con un personal de trabajo motivado en su trabajo y por unos clientes satisfechos permite reducir costes innecesarios en publicidad, indemnizaciones, compensaciones, finiquitos... (De hecho «Mercadona» no tiene publicidad, sólo vallas que indican la ruta de acceso y la situación del mercado más próximo pero se basa en la publicidad del boca a boca, sus clientes les hacen publicidad de forma gratuita. Ello es debido a que la política de «Mercadona» incluye como ya hemos dicho el reducir costes y el invertir en campañas publicitarias es una contradicción con su cultura).

El sistema de promoción y retribución salarial es muy bueno; de esta forma consiguen una plantilla fija que saben que cada año van a ir mejorando en sus condiciones laborales hasta llegar a ascender. Esto no se da en otros supermercados en los que se puede ver a un trabajador que lleva allí 10 años cobrando lo mismo que otro que acaba de entrar aunque actualmente se está mejorando. El sistema de «Mercadona» satisface mucho porque se centra en un modelo mucho más humano y menos financiero, cuidan mucho el detalle y todos sus procesos son parte de un todo, cada uno va al unísono con los demás.

En un entorno tan competitivo ya que «Mercadona» está extendida por toda España, la organización ha sabido innovar y realizar la política más adecuada al cliente de dentro y de fuera. El proceso global funciona de forma muy buena porque tienen en cuenta todas las bases de un correcto desempeño laboral, de una buena forma de comunicación... también la imagen de la empresa es cuidada con mucho esmero; ejemplo: se produjo un incidente referente a una mujer que encontró en un bote de comida de «Mercadona» trozos de rata y reclamó una indemnización de una elevada suma de dinero. La empresa estaba dispuesta a pagar la indemnización pero no antes de que sus analistas comprobasen el contenido del bote y si, efectivamente, era de alguna empresa suministradora ya que «Mercadona» no se preocupa únicamente por su imagen sino también por la de las compañías asociadas y relacionadas. La empresa tiene la imagen puesta en una amalgama diversa de productos y estas marcas están vinculadas no a un producto sino a asociaciones emocionales. Al final, todo resultó ser un embuste de la mujer para apropiarse de una elevada suma de dinero pero esta anécdota sirve para ver que «Mercadona» cuida no sólo su comunicación interna sino también la externa de forma constante. El proceso de comunicación está muy regulado y el hecho de dar *feedback* constante a los empleados acerca de objetivos conseguidos y causas de problemas permite reducir costes que producen errores en el trabajo y mejorar la comunicación existente a la vez que se motiva al empleado.

El modelo de Calidad Total es altamente acertado y no sólo porque les dé unos altos beneficios y un índice alto de posicionamiento en el mercado sino porque aplica perfectamente los puntos básicos de teoría de Recursos Humanos que no se suelen encontrar en la práctica cuando se observan las actividades de gran cantidad de empresas. El objetivo «humano» de la gestión de «Mercadona» contrasta de forma efectiva con los objetivos capitalistas tradicionales de las demás empresas a la vez que le permite obtener mayores beneficios que estas últimas. Adapta correctamente el hecho de ser una empresa que se dirige a unos clientes y que como tales clientes, tanto los de dentro como los de fuera, tendrán unas expectativas que la empresa necesita cubrir.

V. POSIBLES MEJORAS Y POSIBLES PROBLEMAS

El modelo de Calidad Total como tal está orientado hacia el cliente y esto en empresas como «Mercadona» es muy productivo y beneficioso. Aun así este modelo no es perfecto y puede que surjan problemas que harán temblar la estructura de la organización.

Presentamos algunos posibles problemas que pueden aparecer; algunos pueden aparecer a causa del propio modelo de Calidad Total y otros son característicos del ciclo de vida de las empresas.

1. Comunicación.

La comunicación debe revestir todos los aspectos de la empresa y en este caso «Mercadona» la aplica con éxito:

- **Estrategia.** Es necesario que las personas de la organización conozcan y puedan compartir los objetivos estratégicos de la empresa, saber por qué se están tomando ciertas decisiones, acciones que van a ser críticas y por qué, etc. La información que la empresa transmite será graduada en función de los niveles de la organización. «Mercadona» usualmente transmite acerca de sus objetivos a sus empleados sobre todo acerca de su política de empresa.
- **Cultura.** La comunicación será el instrumento más potente para implantar la cultura de la empresa, en este caso el modelo de Calidad Total en el cual todo el mundo es instruido gracias al manual de acogida y formación que realiza «Mercadona» para todo el mundo una vez entran en la empresa.
- **Compensación.** Saber en función de qué se va a retribuir y cómo. No sólo saber acerca de la retribución fija y variable también conocer acerca del salario en especies tales como el pago del móvil, uniformes, etc.
- **Desempeño.** Saber cómo se evaluará el trabajo y qué valores y comportamientos son útiles para desempeñar el trabajo con éxito.

La comunicación será útil también para comprobar el resultado óptimo de la formación realizada y también para los aspectos de eliminar información errónea que es mucho en el proceso de desvinculación, cuando un trabajador sale de forma involuntaria de la empresa. Si se comunica acerca de las entradas en la empresa también se deberá comunicar acerca de las salidas.

«Mercadona» utiliza la comunicación en todas sus áreas y los líderes de la organización están plenamente implicados en esta función comunicativa. Aun así la comunicación es un proceso y como tal debe ser realizado en todo el contexto de la organización y ha de implicar a todas las personas. Se ha de promover el hecho de que las personas se comuniquen entre ellas para que el proceso resulte con éxito y no se pierda.

2. Adecuación al puesto de trabajo.

Ya se ha comentado cómo «Mercadona» realiza su selección de personal y cómo forma al personal de forma que se promocionen hacia otras áreas. Habitualmente el personal al que los mandos medios identifican como posibles candidatos para otras áreas posee una serie de competencias bien definidas que responden más a la personalidad que a su rendimiento laboral.

La definición de estas competencias está extraída del modelo de competencias de GOLEMAN y se han nombrado las que en un principio se ha observado que «Mercadona» valora más aunque pueden ser más.

Capacidades de conocimiento y dominio personal

- **Conocimiento de uno mismo:** reconocer las propias emociones. Saber de las propias fortalezas y debilidades.
- **Autorregulación:** capacidad para canalizar las propias emociones en la dirección adecuada.
- **Flexibilidad:** capacidad de adaptación a situaciones de cambio.

Competencias de gestión de relaciones

- **Empatía:** capacidad de escucha y comprensión de los sentimientos y expectativas de los otros y responder a ello.
- **Sensibilidad intercultural:** sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.
- **Comunicación oral:** capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.
- **Gestión del conflicto:** capacidad para negociar y resolver desacuerdos y discrepancias.

Competencias cognitivas y de razonamiento

- **«Expertise» técnica o profesional:** capacidad e interés en utilizar, mejorar y ampliar los conocimientos y las habilidades necesarias en relación con el propio trabajo.
- **Reconocimiento de modelos:** capacidad de identificar modelos o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de forma obvia y de identificar aspectos.

Tampoco con ello se pretende decir que «Mercadona» valoraba que una persona tuviera estas características al completo, una persona podía ser seleccionada cumpliendo con eficacia tres o cuatro de estas competencias.

En diversos casos trabajadores con más o menos experiencia en la empresa fueron ascendidos a niveles superiores. Tanto podía darse en un gerente con 2 años de experiencia como en un trabajador con 6 meses de antigüedad tan sólo. Tal ascenso requería de una formación previa en la que

se enviaba a los trabajadores a Valencia a realizar los respectivos cursos de formación. Este sistema de promoción se daba sobre todo a nivel del área de Recursos Humanos; varios gerentes fueron promocionados hacia esta área para trabajar de técnicos de selección. Cabe resaltar que no sólo las competencias y la formación eran necesarias, se precisaba que el trabajador hubiera completado el ciclo de formación inicial de Calidad Total que se daba al entrar en la empresa aunque esto no era obstáculo ya que tenía una duración relativamente breve.

¿Entonces cuál puede ser el posible problema? Tenemos trabajadores que han pasado por varios niveles laborales en la empresa antes de ser ascendidos hecho que promueve que los técnicos de las distintas áreas sepan de la actitud del personal ante ciertas circunstancias ya que ellos vivieron las mismas situaciones o parecidas. Esto puede favorecer la gestión de la empresa pero también puede entorpecerla. El porqué es bien sencillo.

Ello es debido a que con la aplicación del modelo de Calidad Total se instaura un sistema de promoción de manera que los empleados puedan estar motivados en su trabajo y desarrollen unas actitudes que pueden servirles para promocionarse hacia otras áreas. El problema puede venir dado ante situaciones complejas, es decir, ¿podrá una persona que ha realizado 6 meses de formación acerca de Recursos Humanos elaborar con corrección evaluación de puestos de trabajo, sistemas de selección o implantación de planes de gestión? Puede que sí, puede que incluso lo haga mejor que profesionales natos de los Recursos Humanos al tener una visión más subjetiva de la empresa pero lo que uno no puede negar es lo evidente: si las personas se forman en un área de conocimiento que el día de mañana se convierta en su actividad profesional es porque tienen cierta afinidad por esa área, una afinidad que se resume en una manera de pensar, en unos esquemas mentales determinados y una actitud determinada ante ciertos aspectos. Con todo esto estoy hablando de competencias o más bien de desarrollo de competencias.

Una persona que estudia en la universidad se pasa 4, 5 o más años de su vida inmerso en un clima determinado en el que además de estudiar lo que le gusta está rodeado de gente que tiene la misma predilección por una determinada carrera y comentan ciertos aspectos sobre ella. Estos comentarios influyen en la forma de pensar de la persona y en muchos contribuyen a formar nociones y certezas que no se enseñan en los libros; es decir, el estudiante adquiere una determinada forma de ver la vida que va de acuerdo a lo que ha estudiado.

De la misma forma que un matemático adquiere un tipo de pensamiento analítico, un químico puede acabar siendo en menor o mayor medida un pragmatista convencido y un psicólogo evaluar los comportamientos antes de juzgarlos. Esto tampoco es una regla general; cuántas veces hemos oído a una persona comentar que estudia una carrera sólo para adquirir un trabajo. Esto es cierto pero en cierta medida dado que los profesionales llegan a ciertos puestos de trabajo en función no sólo de sus conocimientos técnicos sino también en base a su forma de pensar, sus actitudes y sus competencias. Por tanto, muchas veces no podemos pensar que por muchas facilidades que le pongamos a una persona, por mucha formación que le demos, puede no llegar a tener una determinada forma de pensar necesaria para tales actividades y que muchas personas han estado desarrollando a lo largo de los años mientras desarrollaban unos cursos específicos.

Esto se ha de tener en cuenta ya que, ¿cuántas veces nos hemos topado con algún mando intermedio y uno ha pensado que lo que él hace uno puede hacerlo mejor? Si estamos hablando de modelo de Calidad Total la calidad ha de ir presente en todos los niveles por lo que los mandos medios han de mostrar ser capaces no sólo de aportar conocimientos técnicos sino de ver con determinada capacidad diversos factores de la gestión de empresa.

En resumen: hemos de ir más allá de la formación y esto se consigue con el desarrollo de competencias necesarias para cada caso.

Recogiendo una definición de competencia a partir de los trabajos de McCLELLAND en los años 70: **una competencia es una característica subyacente que está relacionada con una actuación de éxito en el trabajo.**

¿Qué competencias será necesario desarrollar y cómo? De las competencias requeridas ya hemos hablado, aparte de las que hemos comentado que «Mercadona» valora como más positivas se han de buscar las características de cada puesto de trabajo. Tal puede ser el pensamiento analítico para el área de Recursos Humanos como sistémico para el área financiera o de marketing. En tal caso la modalidad de aprendizaje podrá ser aplicable para todas ellas.

Distintas herramientas para el desarrollo de competencias.

- *Coaching.*
- *Mentoring.*
- Programas de desarrollo energético.
- Tutorías.
- Dinámicas de grupos.

También incluiríamos aquí los programas de inteligencia emocional aunque se hablará más extensamente de esta competencia en los textos siguientes.

Siempre hemos de tener en cuenta una serie de factores en el desarrollo de competencias indiferentemente del tipo que sean.

Aspectos a considerar Antes:

Es necesario hacer un modelo sencillo, no dejarse llevar por la moda ni por el hecho de que cuanto más complejo mejor es el plan de desarrollo. Es preciso tener en cuenta los departamentos afectados así como las características individuales de los participantes. Entre estas características será preciso detectar el nivel de sensibilidad hacia temas de Recursos Humanos en la organización. Naturalmente siempre se ha de contar con unas medidas para ver si el plan de desarrollo ha surtido efecto.

Aspectos a considerar Durante:

Se ha de tener en cuenta dotar de medios necesarios para la realización del proyecto. Aunque medios externos puedan tener mejores medios que la organización no siempre es adecuado dejar el plan de desarrollo sólo en manos externas, es necesario mantener el control. El proyecto no ha de ser rígido y si es preciso se ha de modificar durante la realización del mismo. Hay otro factor que es inherente a este último consejo: no pedir resultados rápidos e inmediatos, las competencias son factores que se observan con el tiempo, no hechos puntuales.

Aspectos a considerar Después:

Utilizar lo aprendido y desarrollado, si no tiene utilidad el proyecto dado que las competencias se mantienen utilizándolas de forma continua. Es preciso realizar sesiones de refuerzo si se estima necesario en mayor o menor medida. Naturalmente las medidas antes mencionadas para evaluar el plan han de ofrecer resultados tangibles a fin de observar si los resultados son positivos tanto en el nivel práctico como en el teórico.

Es de destacar que será tan importante el conseguir la comprensión, entendiéndola como aprendizaje más rápido y a nivel cognitivo, como la comprensión, definiéndola como el aprendizaje emocional de los conceptos. Este último punto merece cierta extensión en su contenido ya que la inteligencia emocional se ha considerado como una de las principales competencias de éxito si está bien desarrollada y es fruto de muchos estudios hoy día.

Hablando de inteligencia emocional podemos hablar de capacidad que el ser humano posee o puede desarrollar a fin de generar resultados positivos en la gestión de su conocimiento y capacidades y de las relaciones con los demás. Esta capacidad favorece plenamente el éxito profesional y social por lo que estaríamos hablando de un Coeficiente Emocional que no va ligado al Coeficiente Intelectual. Una persona puede tener pocos conocimientos técnicos y poco Coeficiente Intelectual pero la gestión de sus relaciones con los demás y la de sí mismo le permite llegar a sus objetivos.

Esta inteligencia emocional no es inherente al modelo de Calidad Total pero al hablar del modelo de Calidad Total hemos hecho referencia al desarrollo de competencias en mandos intermedios así como la importancia para la política de calidad la gestión diaria de las relaciones entre trabajadores así como la comprensión de sus necesidades. Por ello se puede llegar a la conclusión de que a todos conviene mejorar en esta madurez inteligente que llamamos inteligencia emocional y que es tan apreciada en el mundo empresarial.

En el modelo de Calidad Total la inteligencia emocional revestirá las relaciones que se dan entre trabajadores y sobre todo la capacidad de gestión humana de los mandos intermedios y directivos. De ahí que sea recomendable al tiempo que se intentan desarrollar una serie de competencias en los trabajadores se preste una especial atención al hecho de promover esta «madurez emocional» entre los empleados.

Algunos tests recomendados:

- El «ECI» de GOLEMAN, BOYATZIS y HAY-McBER.
- El «EQ Map» de Q-METRICS.
- El «EQ-i» de REUVEN BAR-ON.

En varios de estos tests se evalúan diversas dimensiones tales como autoconciencia emocional, asertividad,... pero principalmente se observarían la de autorrealización, relaciones interpersonales, empatía, resolución de problemas, tolerancia al estrés y flexibilidad que son los más correspondidos con las competencias antes citadas que resultan más viables dentro del modelo de Calidad Total.

El medir la inteligencia emocional nos permitirá sobre todo saber en qué se debe mejorar pero aunque este conocimiento es muy útil hay que evitar el autoengaño. Esto es explicado con el hecho de que en personas con una alta inteligencia emocional y conscientes de su potencial se dejan influir por los resultados de éxito o/y fracaso adoptando como buenos los comportamientos que les han llevado hasta los grandes objetivos.

La utilidad de esta inteligencia emocional se dará con éxito en la organización si permite actuar con eficacia ante la adversidad, detectar las fortalezas y debilidades, que aprovecha el capital humano disponible sin dejar de generar satisfacción en sus personas y que actúa empáticamente con el cliente. La comunicación interna de la que tanto se ha hablado en el modelo de gestión está revestida de numerosos valores fruto de los aspectos del desarrollo de la inteligencia emocional y por ello es factor clave de tantas soluciones y problemas.

3. Prevención de riesgos laborales.

El modelo de Calidad Total tiene como piedra angular de sus ideas la orientación hacia el cliente ya sea éste interno o externo. Por tanto, de la misma manera que debemos atender las quejas e indemnizaciones de los clientes externos (consumidores de producto o servicio), no menos importantes serán las de los clientes internos (trabajadores y asociados). Se podría decir incluso que a nivel de indemnizaciones pueden ser más importantes económicamente hablando las de los trabajadores sobre todo si vienen dadas por situaciones de riesgos laborales.

La formación en riesgos laborales es un derecho del trabajador y esta formación irá encaminada tanto a prevenir al trabajador como a instaurar una cultura preventiva en la empresa. Aunque hemos citado un ejemplo de curso de formación de Calidad Total en él no se ve reflejado de manera explícita una formación de prevención de riesgos laborales, al menos no de forma concreta para puestos de trabajo determinados.

Tal como cita Joan GUASCH, Director del Centro Nacional de Condiciones de Trabajo, **alquilamos nuestra capacidad de trabajar, nunca nuestra salud ni nuestra seguridad**. La vida labo-

ral de una persona está estimada en torno a las 70.400 horas de trabajo entendiéndose 40 horas semanales durante 40 años. Durante este tiempo el riesgo de contraer algún accidente es altísimo en algunos puestos de trabajo, sobre todo en los que se están tratando en este texto, por lo que la prevención de riesgos laborales cada día está más sistematizada y reglada.

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales como tal existe a partir del año 1995, antes tan sólo se daban las normativas genéricas correspondientes a incendios, protección acústica y otros aspectos de impacto social y protección. Ahora se dan diversas normativas tanto a nivel de toda la empresa como individual. Podemos citar algunos aspectos, algunos reales decretos de esa ley que se corresponderían a los riesgos que podrían sucederse en «Mercadona» o en cualquier otro supermercado aun con el modelo de Calidad implantado. Diversos aspectos tales como la seguridad en el trabajo, la realización de los planes de emergencia y los simulacros se dan en estos decretos.

- **Real Decreto 39/1997, reglamento servicios de prevención.**
- **Real Decreto 485/1997, señalización de seguridad y salud.**
- **Real Decreto 486/1997, condiciones mínimas de lugares de trabajo.**
- **Real Decreto 487/1998, manipulación manual de cargas.**
- **Real Decreto 488/1997, trabajos con pantallas de datos (PVD).**
- **Real Decreto 773/1997, equipos de protección individual (EPI).**
- **Real Decreto 1215/1997, equipos de trabajo.**
- **Real Decreto 1216/1997, buques de pesca.**
- **Real Decreto 780/1998, modifica Real Decreto 39/1997.**
- **Real Decreto 1488/1998, aplicación a Administración pública.**

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales incluye aspectos de ergonomía y psicología tales como especialidades preventivas. Define otros factores que serán de mucho interés tales como las obligaciones del empresario al respecto de la prevención de riesgos, la auditoría de Prevención de Riesgos Laborales, la obligación de tener un plan de emergencia dispuesto y realizaciones de simulacros que demuestren los puntos fuertes y débiles de estos planes de acción. Naturalmente también están definidas las sanciones administrativas que son inherentes a la correcta aplicación de las normas de prevención.

Además de incluir aspectos formativos para todos los trabajadores, mandos intermedios incluidos, deberíamos hacer referencia a una serie de recomendaciones y ver en qué menor o mayor medida se dan en el modelo de Calidad Total implantado en «Mercadona»:

- *Prevenir antes que proteger o reparar los daños*, es un aspecto muy presente en el modelo de Calidad que está presente en el hecho de las diversas reuniones periódicas que se dan en la empresa para analizar puntos débiles de la gestión y qué errores se pueden dar en el futuro. Citar que un método muy eficaz de evaluar riesgos y cuantificarlos es el método de W. FINE según el cual se evalúa el grado de peligrosidad como resultado del producto de consecuencias, exposición y probabilidad del suceso.
- *Implicar a todos los afectados*: trabajadores, empresarios, autónomos, Administración pública, fabricantes, distribuidores, importadores, como se ha dicho, el hecho de que los mandos intermedios actúen como modelo de valores es fundamental en la gestión de la empresa y el desarrollo de competencias.
- *Incluir la prevención en todos los ámbitos de la empresa*, que quizás es un punto débil del modelo de calidad ya que instaura una formación de calidad pero sin una especialización de puestos de trabajo. El cumplimiento de la legislación vigente viene dado en el artículo 9.º de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.
- *Creación del comité de seguridad y salud*, que está correctamente implantado aunque debería revisarse si la proporción de delegados es la reglada por la ley.

En esta empresa en particular, los delegados serán encargados de velar por la seguridad en diversas delegaciones a la vez.

Número de trabajadores	Delegados
Entre 50 y 100	2
Entre 101 y 500	3
Entre 501 y 1000	4
Entre 1.001 y 2.000	5
Entre 2.001 y 3.000	6
Entre 3.001 y 4.000	7
De 4.001 en adelante	8

- *Obligatoriedad de la información*, la formación, la comunicación y la participación, aspecto que se organiza en las reuniones periódicas que ya efectúa la empresa.
- *Derecho a la paralización del trabajo ante un riesgo grave e inminente*, que se observa de forma correcta si se revisa el punto de organización del trabajo y política retributiva.
- *Evaluación de riesgos como punto de partida*, prevenir riesgos antes que curarlos.
- *Obligación de investigar los daños para la salud*, que como se ha visto con el caso de la mujer que quería efectuar una estafa con un bote de conservas en mal estado está correctamente definida. Los protocolos de la vigilancia de la salud vienen dados en el artículo 10 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y según éstos se han de investigar todos los accidentes con consecuencias lesivas para los trabajadores afectados.

Naturalmente dentro de cada obligación estará subyacente la noción de tener un técnico especializado en la materia, técnicos intermedios o superiores en Prevención de Riesgos Laborales con un mínimo de 300 horas de formación para los intermedios y un mínimo de 600 horas de formación, con una de las especialidades no médicas, más título universitario para los superiores. Si la empresa no dispone de estos técnicos en su plantilla siempre puede acogerse a una auditoría de riesgos laborales que diversas empresas podrían realizar. Una recomendación pudiera ser PricewaterhouseCoopers, firma de servicios que opera en España desde 1933 y que posee una cuota del 40%.

Otro punto a considerar es la correcta realización de simulacros, tanto en su ejecución como en su periodicidad, recomendada alrededor de una vez al año, a fin de comprobar los distintos puntos fuertes y débiles que poseen los planes de emergencia en la práctica.

Los trabajadores tendrán, entre otros derechos, el derecho de información, consulta, participación, el derecho de formación preventiva como ya se ha dicho, el derecho de paralización de la actividad en caso de riesgo grave e inminente y el derecho de vigilancia de la salud.

Según la pirámide de TYE/PEARSON de 1975, la distribución de accidentes se da de esta forma:

- 400 accidentes blancos o incidentes.
- 80 sólo daños a la propiedad.
- 50 lesiones con primeros auxilios.
- 3 accidentes con 3 días de baja.
- 1 accidente con lesión.

Al respecto de todo lo que se ha dicho comentar que según diversas estadísticas del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales los accidentes laborales van en aumento cada año en niveles generales aunque en el sector de comercio que es el que nos interesa la frecuencia no aumenta de forma significativa, se calculan alrededor de unos 80 accidentes laborales al año por unos 1.150 accidentes totales contabilizando todos los sectores.

Dentro de esta estadística se ha de observar la distribución de accidentes observando como más importantes por signo de frecuencia los golpes con objetos, los sobreesfuerzos y las caídas a distinto o mismo nivel. Este tipo de accidentes son los que precisan de una mayor vigilancia y se deberían integrar dentro de la formación del modelo de Calidad Total que se da a los empleados.

Otra recomendación sería la de efectuar una formación especializada según los puestos de trabajo y que a su vez contribuiría a formalizar la cultura preventiva dentro de la empresa.

También cabe destacar la necesidad de la correcta aplicación de la prevención de riesgos a nivel externo de la empresa: impacto medioambiental. Será preciso contar con la obtención de la

normativa ISO 14001 de calidad medioambiental tanto a nivel de instalaciones como de puestos y, por supuesto, respetar las leyes generales y las locales al respecto de acústica de edificios, contaminación, etc.

4. Gestión de la diversidad.

Hoy día la diversidad en el trabajo es muy superior a los últimos años. Factores tales como la incorporación de la mujer en el trabajo, los extranjeros europeos y no europeos y el hecho de la necesidad de implementar estrategias y tecnologías que provienen del exterior han propiciado que hoy día el personal de trabajo contenga una diversidad social y cultural que puede suponer un problema o un beneficio.

En España, que es el entorno en el que opera la empresa que se describe, estos factores operan de distinta forma:

- La mujer en el trabajo ha aumentado considerablemente aunque sigue sin alcanzar la media de la Unión Europea. Aun así es un colectivo al que hay que prestar especial atención dado que muchos puestos directivos están ocupados por mujeres y ello rompe unos esquemas a los que muchos están demasiado acostumbrados. El respeto a un superior, la disciplina, la correcta ejecución de ciertas órdenes... pueden verse afectados por este hecho y ello es preciso corregirlo y entrenarlo. En el modelo de Calidad Total no se especifican diferencias respecto al sexo de las personas pero es un punto que ha de vigilarse si se detectan situaciones problemáticas como las descritas anteriormente.
- El envejecimiento de la población en España se produce a un ritmo alarmante dado que España posee la tasa de natalidad más baja del mundo (alrededor de 1,2 hijos por mujer) y una de las mayores esperanzas de vida (82,5 años para mujeres y 75,3 para los hombres). Esto produce que en equipos de trabajo se encuentre una gran diversidad de edades; jóvenes con gran formación ejerciendo de directivos y delegando funciones en personas mucho mayores que ellos, directivos adultos con gran experiencia trabajando frente a jóvenes con menos experiencia pero con ideas revolucionarias, etc. Son distintos puntos que pueden provocar conflictos a nivel de trabajo de grupo, y que son susceptibles de ser entrenados sobre todo con el sistema de gestión de competencias que se ha desarrollado antes.
- La diversidad cultural, que puede venir dada tanto por ciudadanos comunitarios y no comunitarios. Junto con la llegada de nuevas tecnologías y el proceso de globalización hace que España reciba actualmente alrededor de 790.000 extranjeros entre europeos y no comunitarios. Este hecho pone de relieve que en muchos sectores tales como tecnologías de la información se depende demasiado del extranjero y esto sale muy caro. También la diversidad cultural resultado de esta globalización puede resultar un arma de doble filo. Diferencias sociales entre miembros del personal podrán producir tensiones que originarán subgrupos o clanes dentro de la empresa. De igual manera, cuanto mayor sea el grado de diversidad más tasa de rotación se dará dentro del personal.

Esto puede o no suceder, será fácil averiguarlo observando las tasas de rotación y absentismo del personal. Aun así esta diversidad podrá suponer una mejora, especialmente en equipos de trabajo funcionales aunque estos equipos de trabajo suelen darse solamente en alta dirección o mandos intermedios.

El modelo de Calidad Total prima esta integración de las ideas de los empleados sin importar su género, cultura o ideales pero con la condición de que las ideas aportadas vayan siempre en consonancia con los objetivos de la empresa. Por ello, conviene revisar las tasas de absentismo y rotación y relacionarlas no sólo con la satisfacción del personal sino también con la diversidad existente dentro de la empresa.

Un apunte interesante en este aspecto es señalar que según diversas fuentes de estadística laboral como la del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales las empresas españolas cuentan con un nivel pobre de inglés entre sus ejecutivos. Este aspecto es susceptible de mejora en «Mercadona» como aspecto de diferenciación competitiva. ¿En qué aspecto se justifica el hecho de exigir inglés a ciertos niveles de una empresa que opera a nivel nacional exclusivamente? Simplemente por el hecho de la diversidad cultural de que se ha hablado, por contactos con proveedores y, sobre todo, porque el modelo de Calidad Total tiene como base la orientación hacia el cliente y los supermercados son uno de los sectores más enriquecidos por el turismo. De igual manera se entendería como contradicción que en la retribución de los empleados de «Mercadona» exista un plus por nociones de algún idioma en cualquier trabajador y no se considere como importante en áreas laborales más elevadas.

Además, el proceso de globalización que hemos comentado propicia el hecho de que el dominio de un idioma esté en auge aun en empresas de capital entera y exclusivamente nacional.

5. Cambio de estructura organizativa.

Los numerosos acontecimientos que sacuden la vida de una empresa pueden provocar situaciones de cambio que precisen de una reestructuración organizativa para poder seguir funcionando. En este caso la comunicación es clave para que el personal no se angustie y minimizar en la medida de lo posible el impacto que causaría el cambio.

Habitualmente se asiste a despidos masivos en las compañías por causa de reducir costes. Esta reestructuración es improbable que se dé en «Mercadona» ya que es una contradicción con su modelo de estrategia y una reestructuración de este estilo derrumbaría el modelo estratégico de la empresa. Aun así si esta situación llegara a producirse el modelo comunicativo sería decisivo para que el personal sepa cuáles son las verdaderas causas que propician estos despidos y en qué medida se ha tratado de evitar esa situación. Es improbable que se dé esta necesidad de cambio en una empresa como «Mercadona» que se expande a nivel nacional y que basa sus beneficios en la reducción de costes y fidelización de clientes, aun así es necesario tener previstos estos casos.

Un redimensionamiento empresarial no implicaría sólo casos de despidos masivos por causa de la compañía. También podría venir dado por situaciones en las que se necesita un refuerzo en la dirección a causa de un proceso de transición de la empresa.

Posibles casos:

- Relevo de un directivo por cese, enfermedad o traslado.
- Gestionar una crisis de la organización ante la cual los directivos precisan de ayuda de alguien con más experiencia ejecutiva.
- Puesta en marcha de nuevas estrategias de mercado o de nuevas estrategias o reestructuraciones producto de fusiones o adquisiciones.

Aunque «Mercadona» posee un modelo de organización que se caracteriza por su sistematización que permite un margen para la creatividad y aportación pero no se refleja en cambios muy generales puede ser que en un futuro adquiera las franquicias de algún otro supermercado o que simplemente precise de un cambio estratégico a causa de la implantación de un nuevo proceso. En este caso puede contratar a un *Interim Management*.

La figura del *Interim Management* es relativamente nueva en España, lleva más de veinte años desarrollándose con éxito en toda Europa y es una gran opción para solventar problemas que puedan aparecer por los procesos de transición antes mencionados.

El equipo del *Interim Management* está formado por un Consultor y un *Interim Manager*. El Consultor será quien dirigirá y se responsabilizará del proyecto y apoyará al *Interim Manager* que vendrá representado por un directivo de alto nivel que asumirá las responsabilidades ejecutivas de la empresa sin llegar a integrarse en su estructura laboral. Esta ausencia de integración en la estructura organizativa es útil para no involucrarse en luchas de poder dentro de la empresa, tienen una visión más objetiva de la empresa y suelen ser personas con muchísima experiencia acostumbradas a haber trabajado en entornos de todo tipo y que se adaptan rápidamente.

El *Interim Management* es un fenómeno nuevo en España y suele gestionar empresas de talante más capitalista pero dado que «Mercadona» apuesta por la innovación tal como queda reflejado en su política estratégica puede obtener de la gestión del *Interim Management* un nuevo elemento de diferenciación en su gestión empresarial sobre los demás supermercados. En el caso de «Mercadona», puede verse dada la necesidad por circunstancias de lanzamiento de nuevos productos y reestructuración para enfrentarse a nuevos mercados.

Claro está, si el proceso o cambio que «Mercadona» pudiera acometer en un futuro puede ser gestionado por la cúpula directiva ya presente no será precisa la contratación de esta figura laboral. Tan sólo se está haciendo un apunte sobre una solución a un hipotético problema concreto como pudiera ser:

- Sustituir al Director de Recursos Humanos por un problema de cese a la espera de contratar uno permanente.

- Dirección del proyecto de una nueva sucursal situada en un entorno de mercado muy competitivo.
- Cambio estratégico en el proceso de venta de una múltiple línea de productos, redefinir una línea estratégica de negocio que afecta a gran parte de la empresa.
- Lanzamientos de nuevos productos o creación de delegaciones en nuevos mercados con clientes culturalmente distintos a los habituales.

Más adelante se hablará de los conceptos existentes dentro del proceso de expansión de algunas empresas y cómo puede afectar la estrategia de Recursos Humanos dentro de ellas.

6. Gestión de política de Recursos Humanos.

El cambio de entorno empresarial ha ido introduciendo elementos de mayor concurrencia y competencia en diversos ámbitos económicos. Estos cambios a menudo provocan reestructuraciones en la política de las empresas que suelen traducirse en diversos planes de acción estratégica. El modelo de Calidad Total puede no ser siempre efectivo para afrontar todos los cambios aunque de momento parece que el sector en el que opera «Mercadona» no se ve amenazado, la facturación es óptima y la única empresa que puede suponer una amenaza en la cuota de mercado es «Alcampo», del sector de supermercados que prevé invertir 667 millones de euros en su expansión hasta el año 2004.

Por ello, es de suponer que mientras «Mercadona» se mueva a nivel nacional no deberá sufrir un reajuste de su política pero aun así diversas empresas bien posicionadas ejecutaron planes de competitividad a fin de anticiparse a posibles situaciones futuras. Más adelante se hablará de los problemas que podrían darse en caso de expansión a nivel europeo.

Por poner un ejemplo: «Endesa» se acogió a un Plan de Competitividad Global hace algunos años con el que se pretendía realizar una planificación laboral para afrontar las posibles consecuencias de la nueva Ley de Ordenación del Sistema Eléctrico Nacional. Dentro de este Plan de Competitividad se daban muchos aspectos de gestión de Recursos Humanos entre los que se encontraba la implantación de un modelo de Calidad Total que contemplaba como fundamental la participación del personal para unos buenos resultados a la vez que se promovía la mejora continua profesional. Otros factores relacionados eran la adecuación de plantillas, factor que se desarrollará más adelante con otro ejemplo, la reducción de niveles jerárquicos para una concentración funcional del trabajo y una serie de gestiones de Recursos Humanos que contemplaban aspectos tales como:

- Establecimiento de la jornada anual de trabajo de modo que se adecue a las necesidades de la producción.

- Superar la situación actual de ascensos a categorías superiores basada sólo en el paso del tiempo y establecer un mecanismo que justifique el mérito de estos ascensos.
- Establecer un sistema de categorías equivalentes que superaría el modelo basado en la especialización profesional dando lugar a una mayor polivalencia de los empleados que contribuiría también a su desarrollo profesional.

Naturalmente el Plan de Competitividad contenía muchas más variantes pero con estos ejemplos se puede manifestar la corrección del modelo de Calidad Total de «Mercadona» que ya incorpora estos factores en su gestión diaria. Esto sirve para observar que el modelo de Calidad Total se adapta a aspectos que el Plan de Competitividad de otras empresas tratan de resolver por lo que puede suponer que con este modelo basado en la orientación hacia el cliente se están superando posibles dificultades futuras a la vez que se mejora el servicio actual.

Algunos otros planes de competitividad han incorporado muchas más variantes pero están suscritas al tipo de empresa y mercado en el que se mueven, en este caso estamos hablando de mercados de tipo mundial y la índole de los problemas a resolver no suele aparecer o se da en menor medida en empresas de entorno nacional como es el caso.

Un aspecto interesante que se puede extraer de uno de estos planes de competitividad de empresa a nivel mundial es el que realizó la empresa «Renault» en España aplicando un sistema de Previsión y Planificación de puestos de trabajo a fin de evitar futuros despidos masivos y dificultades para reducir plantillas en momentos de necesidad.

Ya hemos hablado de los aspectos de redimensionamiento empresarial y posibles soluciones pero en este caso se habla de una medida para evitar reestructuraciones de este tipo. El sistema de «Renault» se basaba en un sistema de medida basado en matrices que clasificaban los puestos de trabajo, las necesidades de estos puestos de trabajo y los efectivos disponibles para cubrirlos. Una previsión muy correcta que a su vez aporta una visión más sistematizada a la valoración de puestos de trabajo y que aporta más valor a la gestión del modelo de Calidad Total.

Cabe añadir que «Renault» también hace gala del modelo de Calidad Total en todas sus factorías aunque los aspectos concretos de su gestión resultan un tanto diferentes al tratarse de una empresa del sector automovilístico y de mercados de nivel mundial. De todas, formas la previsión de plantillas que se realizó junto con el Plan de Competitividad de «Endesa» puede darnos ciertas indicaciones y pautas sobre los aspectos que el modelo de Calidad Total puede cubrir y prevenir.

7. Expansión.

Se ha argumentado repetidas veces que «Mercadona» es una empresa que opera a nivel enteramente nacional y no se expande fuera de España. Pero ¿y si decidiera hacerlo? Cogiendo como máxima una premisa de Recursos Humanos en la que se afirma...

«Si algo va bien para qué vas a cambiarlo».

Naturalmente esta premisa no posee valor absoluto y en muchos casos el cambio implica una mejora pero en este caso puede ser una guía de máxima importancia.

Pongamos dos ejemplos en contra de la expansión de la empresa a nivel europeo, destino más inmediato de todas las empresas que se inician en este continente y se desarrollan más allá del entorno nacional.

La expansión que viene originada muchas veces por el proceso de globalización al que está sometido el mundo actualmente no siempre se limita a crear nuevas divisiones y delegaciones. Implica enfrentarse a un nuevo cliente, a un nuevo mercado, a una nueva serie de productos diversificados que supondrán un impacto en la compañía, impacto que muchas veces no es manejable por parte de los propios directivos, tal como hemos comentado en el apartado de redimensionamiento empresarial.

Esta expansión conlleva sobre todo una reestructuración y una serie de costes que no muchas veces supone una inversión, sobre todo a nivel de reestructuración fruto de muchas hostilidades internas y de un desastroso clima laboral si no se acompaña de un correcto proceso de comunicación para su gestión. Dentro de esta reestructuración se podrán dar las luchas internas de poder. Las distintas delegaciones originan nuevos puestos de trabajo y nuevas oportunidades que seguramente muchos querrán aprovechar en beneficio propio.

Un ejemplo bastante notorio al respecto proviene de la empresa «Ford» cuando en la década de los 90 intentó expandirse por Asia. Fruto de esta expansión en un nuevo mercado, «Ford» perdió terreno a «Toyota» debido a que el público objetivo era en un principio desconocido, la empresa rival mantenía unos sistemas de reducción de costes viables en ese mercado pero increíble para «Ford» y sobre todo, por la reorganización interna de la empresa. Los empleados de «Ford» cambiaron de jefes o de puestos de trabajo en el período de un año, entraban a trabajar en un nivel puramente nacional a uno mundial coordinando proyectos con gente a la que nunca habían visto y se encontraban a medio mundo de distancia...

La expansión de «Ford» por Asia no fue tan exitosa como se preveía pero la reorganización interna que se hizo y sobre todo la comunicación para evitar luchas de poder creó una nueva estructura de empresa más firme.

Claro está que la empresa «Ford» se mueve en torno a unas cifras y un contexto infinitamente superior a «Mercadona» pero es un ejemplo muy notable para observar que la expansión puede hundir el clima laboral de la empresa y causar fallos en la estructura si no se acompaña de una correcta gestión de Recursos Humanos. Conviene antes cuidar de la estructura interna de la compañía y prepararla para nuevas delegaciones, nuevos sistemas de trabajo antes que crear esas divisiones.

Otro problema puede ser dado por el comentario que se ha hecho acerca de nuevos productos y nuevos clientes. Claro está que en el modelo de Calidad Total prima la orientación hacia el cliente y ésta será la que nos defina toda la gestión y la política de la compañía pero a veces no es suficiente. Fruto de esto es lo que le ocurrió a la empresa «Ikea» cuando intentó expandirse por América; los productos europeos chocaban sin miramientos con el gusto, y a veces incluso con el físico americano. Las camas suecas eran demasiado estrechas, y sus medidas se expresaban en centímetros, no se vendían dormitorios completos que tanto les gustan a los americanos, armarios de cocina estrechos para las fuentes utilizadas para la pizza, etc. «Ikea» no tenía una estrategia clara para abastecer el mercado americano a bajo coste y traían productos de Europa, lo cual aumentaba los costes y los problemas de disponibilidad de existencias. Pero a partir de ahí empezó a adaptarse, empezó a ofrecer una política de devoluciones más generosa que en Europa y un servicio de entrega en 24 horas que contribuyeron a su recuperación.

En este caso la empresa se adaptó a los gustos americanos pero está claro que muchas veces esta orientación hacia el cliente puede suponer un cambio de la política de empresa y es entonces cuando uno se pregunta si vale la pena cambiar un proceso por un mercado determinado. El proceso de Calidad Total puede no funcionar en algunos mercados y la orientación al cliente que predica puede suponer en muchos casos cambiar por completo la política de la empresa. Aunque en el sector supermercados podría suponerse que no existe una diferenciación tan clara de servicio respecto al cliente, si acaso de producto, pero ello queda rebatido con el siguiente y último ejemplo respecto a la gestión que realizan algunos supermercados ingleses.

Los supermercados ingleses han desarrollado una curiosa combinación de mercancías que puede conseguir que sus clientes estén más vinculados que nunca a ellos. La diversificación de productos en un mismo centro es una apuesta arriesgada que diversos supermercados tales como «Marks and Spencer» o «Sainsbury» han desarrollado incluyendo en sus productos préstamos al cliente, productos de inversión e hipotecas. En este caso, los minoristas apuestan que los clientes querrán disponer de toda una gama de servicios financieros en el mismo lugar donde realizan la compra habitual y ser dispensados no por banqueros, sino por los tenderos que en lo tocante a las relaciones con los clientes superan ampliamente a los bancos. Tras años de competencia y servicio, los supermercados han desarrollado unas capacidades de marketing envidiables, y pueden reaccionar rápidamente a los cambios en las demandas de los clientes, mientras que los bancos resultan lentos a la hora de solucionar quejas e identificar nuevas tendencias. De esta misma forma, los supermercados podrían estar bien situados en lo tocante a robar a los bancos sus clientes rentables, y sus costes serán inferiores a los de muchos de sus bancos.

Aun así, no es oro todo lo que reluce. La incursión de los supermercados en un terreno nuevo y terriblemente competitivo con poca relación con su actividad principal resulta muy peligroso. Si banqueros expertos con años de experiencia pierden regularmente miles de millones en préstamos incobrables no se puede esperar que empleados de supermercados puedan conseguir mejores resultados.

Este ejemplo ilustra el hecho que puede suponer una expansión de «Mercadona» a nivel europeo. ¿Cómo lucharía «Mercadona» contra este tipo de supermercados? Seguramente se vería

obligado a copiar las tendencias de sus rivales o crear nuevas tendencias que se desviarían de sus ideales principales y sobre todo de los ideales del modelo de Calidad Total que prima la satisfacción del cliente por encima del beneficio a la vez que entiende esta satisfacción como la principal fuente de beneficio.

Por ello, la eficacia de este tipo de empresa que se nutre a nivel nacional de una fidelización de clientes continua y que opera en un mercado concreto se podría ver alterada por ideas de expansión, al menos en estos momentos.

VI. REFLEXIÓN FINAL Y CONCLUSIONES

Hasta aquí ha llegado mi proyecto. Con este trabajo he querido presentar una visión de tipo genérico, que tenga como base la descripción del modelo de Calidad Total pero que a partir de aquí pueda servir para describir las diversas áreas de la empresa y ofrecer una visión muy amplia de la actividad de los Recursos Humanos en general. No he querido vincularme a describir supuestos teóricos y he preferido contrastar de forma empírica diversas afirmaciones y ejemplos a fin de observar las dificultades reales que surgen de la implantación de algunas políticas estratégicas y cómo Recursos Humanos puede solucionar o mediar en esos problemas. En ningún caso he querido despreciar la gestión de una empresa determinada, sólo poner en evidencia un error en una gestión determinada que a dicha empresa le sirvió después para corregirse y encaminarse hacia unos nuevos objetivos más fructíferos. Aprender de los errores es la base de la experiencia y más si aprendemos de la experiencia de otros que han realizado muchas más gestiones y resolución de problemas diversos.

A la vez que he pretendido mostrar un modelo de gestión a mi entender ejemplar, al menos en el sector laboral que ocupa, he querido mostrar la importancia de la gestión humana del personal, la importancia que ocupa Recursos Humanos dentro de la organización y cómo puede convertirse muchas veces en el auténtico motor de la empresa. Muchos de los ejemplos propuestos han tenido como problemas no contar con una política de Recursos Humanos adecuada y en otras ha fallado la implantación del modelo de Calidad Total cuando se ha dejado de lado la orientación hacia el cliente, factor que creo que es de la máxima importancia y que puede servir de pauta para la actividad de Recursos Humanos en general.

He escogido el modelo de Calidad Total y he tratado sobre él y sus fallos y posibles mejoras en la propia empresa y otras empresas debido a que encuentro que la base en la que se sustenta debe ser la base para cualquier gestión de Recursos Humanos bien realizada: la orientación hacia el cliente, entendiendo el cliente como interno y externo. Los factores motivadores del personal que produzcan que cree más rendimiento, que produzca mayores beneficios y mejore la eficiencia están dentro de cada empresa, tan sólo hace falta hacerlos salir, manifestarlos y esto muchas veces sólo se consigue desde la actividad de Recursos Humanos.

Con ello he expuesto este modelo para expresar el peso que cada vez más tienen los profesionales de Recursos Humanos dentro del área laboral y cómo deben estar integrados cada vez más dentro del proceso de toma de decisiones de la organización y no acabar siendo meros ejecutores de políticas estratégicas por una directiva que en escasas ocasiones ha tratado cara a cara con algún trabajador de los niveles más elementales dentro de la organización.

Se constata que es una creciente preocupación relacionar las prácticas de Recursos Humanos con la estrategia de negocio. Aún nos hallamos lejos de que la directiva se responsabilice de diversos errores y exponga su implicación en los diversos proyectos que desde Recursos Humanos se realizan.

Considero que he aprendido mucho realizando este proyecto, sé que muchos aspectos son ampliables y otros con más extensión serían susceptibles de ser resumidos por expertos de Recursos Humanos. Aun así he disfrutado realizando este trabajo pues me ha permitido observar aspectos de las empresas que a simple vista restan ocultos y encontrar nuevas alternativas de acción para ciertos problemas.

Espero que hayan disfrutado leyendo mi trabajo tanto como yo he disfrutado haciéndolo. Una de las razones por las que he utilizado el aspecto práctico ha sido precisamente la de crear un trabajo ameno y realista en vez de formulaciones utópicas que no pueden darse en la práctica que facilite la lectura del mismo y su comprensión.

Agradeceré enormemente sus críticas si tengo la oportunidad de verles en persona.

Muchas gracias...

BIBLIOGRAFÍA

ALAMILLO, M.; VILLAMOR, F. (2002). «Modelo de gestión de competencias». *Aedipe*, n.º 21, págs. 3-12.

BENAVIDES, F.G. *et al.* (1997) *Salud laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. Barcelona, Ed. Masson.

BESSEYRE DES HORTS, CH. (1990). *La Gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Ediciones Deusto.

- BESTATRÉN, M. *et al.* (1999) «Seguridad en el trabajo». Barcelona, *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*, 2.ª edición.
- CARNEIRO, M. (2002). «Contagio por competencias». *Aedipe*, n.º 22, págs. 28-35.
- COOPERS&LYBRAND. (1997). *Cómo ser una estrella en los negocios sin estrellarse*. Recoletos, CIA Editorial.
- DINESH, D. (1997). *The diversity trap*. Forbes, New York, 27 de enero.
- ENEBRAL, FERNÁNDEZ, J. (2002). «Medir la inteligencia emocional: un primer paso hacia la mejora». *Aedipe*, n.º 20, págs. 54-56.
- FUSER, A. (2002). «Dos dimensiones emergentes a considerar en la gestión de Recursos Humanos: visión de los programas de "Diversidad" y "Armonía entre la vida privada y vida laboral" aplicados dentro de una compañía», *Aedipe*, n.º 14, págs. 44-54.
- GARCÍA, N.; HIERRO, E. (2001). *Selección de personal, sistema integrado*. ESIC Editorial.
- GARVIN, D.A. (2000). *Gestión del conocimiento*. Ediciones Deusto, S.A., Bilbao.
- GOLEMAN, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós, Barcelona.
- GUASCH, J. *et al.* (1994). «Higiene industrial». Barcelona, *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. (Hay una reimpresión de 1999.)
- INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. Notas técnicas de prevención. Barcelona, CNCT (Hasta la fecha se han publicado 505, agrupadas en 14 series y volúmenes y engloban todos los ámbitos de la actividad preventiva).
- INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. Fichas de Divulgación Normativa (Hasta la fecha se han publicado 20, agrupadas en 4 series).
- JIMÉNEZ, J.J.; SENLLE, A. (1999). *Lidere grupos de éxito: Herramientas para la dirección de equipos en las organizaciones*. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- MAMOLAR, P. (2001). «Evolución de la cultura del trabajo y de la empresa: la dimensión personal del nuevo empleo». *Aedipe*, n.º 15, págs. 12-15.
- MAYO, M. (2002). «La gestión de la diversidad: Implicaciones para la dirección estratégica de Recursos Humanos». *Aedipe*, n.º 22, págs.18-27.
- MEDINA, G. (1995). *De la retribución consolidada a la retribución pro resultados y competencias*. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- NOGAREDA, C. (1995) «Psicosociología del trabajo». Barcelona, *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. (Hay una reimpresión de 1999.)

- OBESO, C. (2002). «Desde las aulas de ESADE: La Función de Recursos Humanos». *Aedipe*, n.º 20, págs. 61-65.
- OLLEROS, M. (2002). «La calidad en la selección de personal». *Aedipe*, n.º 23, págs. 42-48.
- PÍRIZ, R. (1999). «El futuro de las organizaciones y el factor humano a través de la visión del directivo de Recursos Humanos». *Aedipe*, n.º 11, págs. 12-22.
- PLANT, R. (1991). *La dirección de cambio en la empresa*. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- TENA, J. (1991). *La organización de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- VALLÉS, R. (1995). *La gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.