

# LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: CASO MERCADONA

**MIGUEL BLANCO CALLEJO**

*Profesor Colaborador. Universidad Rey Juan Carlos*

**SANTIAGO GUTIÉRREZ BRONCANO**

*Profesor Colaborador. Universidad Rey Juan Carlos*

## **Extracto:**

**MERCADONA** es una empresa que tiene un ritmo de crecimiento espectacular, un beneficio neto de 336 millones de euros y una plantilla de empleados superior a 60.000 trabajadores en 2007. Así ha llegado a convertirse en la empresa líder en el segmento de supermercados en España. La Dirección justifica su éxito en la implantación de un modelo novedoso en el sector de la distribución comercial, la gestión de calidad total. Este enfoque, que fue adoptado en 1993 por Mercadona, concibe las organizaciones como un conjunto de grupos de interés relacionados y trata de conseguir la máxima satisfacción de todos ellos. En el caso de Mercadona la empresa está constituida por cinco grupos: clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital. El presente trabajo se centra en el análisis de la relación entre Mercadona y sus empleados y la forma en que la Dirección ha definido su política de Recursos Humanos. En él se describe cómo se realiza el reclutamiento y selección del personal, la formación y promoción de los empleados, la política retributiva, la comunicación interna, los mecanismos de protección y seguridad en el trabajo, la función de la tecnología en el desempeño de la actividad laboral y las medidas que permiten la conciliación entre la vida laboral y personal de los trabajadores. El objetivo de estas políticas, muchas de ellas originales, pioneras y novedosas, es aumentar el compromiso, motivación y satisfacción de los empleados. De esta forma se pretende ofertar un mejor servicio al cliente que asegure la verificación del círculo virtuoso que consiga el éxito, la excelencia y una ventaja competitiva de la empresa en el mercado. Dados los sobresalientes resultados que ha conseguido Mercadona, se considera que la forma en que ha definido su política de personal puede constituir un punto de referencia, reflexión, atención y análisis crítico tanto para directivos, como académicos y estudiantes, interesados en nuevas tendencias e iniciativas de gestión en el área de Recursos Humanos.

**Palabras clave:** modelo de Gestión de Calidad Total, orientación a las personas, compromiso, motivación, satisfacción y círculo virtuoso del éxito.

# Sumario

- I. Introducción.
- II. Un enfoque amplio: el Modelo de Gestión de Calidad Total.
- III. El enfoque de Calidad Total y el principio de orientación a las personas: definición de una Política de Recursos Humanos.
- IV. Metodología.
- V. El caso de análisis: Mercadona.
- VI. La definición de una política de Dirección de Recursos Humanos bajo el paradigma del Modelo de Gestión de Calidad Total.
  1. Reclutamiento y selección.
  2. Formación de los trabajadores.
  3. Promoción de los trabajadores.
  4. Conciliación de la vida laboral y familiar.
  5. Política retributiva.
  6. Comunicación interna.
  7. Salud y seguridad en el trabajo.
  8. La tecnología como *driver* o facilitador de la labor de los Recursos Humanos de la empresa.
  9. El resultado de la política de Recursos Humanos de Mercadona: el ciclo del éxito.
- VII. Conclusión.

## Bibliografía

## I. INTRODUCCIÓN

El objeto del presente trabajo es describir el modelo de gestión de calidad total aplicado a la gestión de los Recursos Humanos en una empresa dentro del sector de la distribución comercial en España: Mercadona. Desde un enfoque eminentemente práctico, se pretende describir la política de Recursos Humanos de esta compañía y valorar su papel como uno de los factores que han contribuido de forma decisiva a que Mercadona pueda considerarse uno de los casos de éxito de empresa recientes más notables en nuestro país. De hecho, Mercadona constituye un buen ejemplo de cómo una empresa ha sido capaz de introducir el Modelo de Gestión de Calidad Total en el sector de la distribución comercial minorista (BLANCO y GUTIÉRREZ, 2008). La implantación de este modelo respondió a una decisión estratégica de su presidente, que ha otorgado a la compañía una notable ventaja competitiva y que ha posibilitado que la empresa superase una situación de crisis a principios de la década de los noventa, y que posteriormente haya afrontado un período de fuerte crecimiento hasta consolidarse en una posición de liderazgo dentro del sector de la Distribución Comercial en España.

Este trabajo pretende describir la implantación del Modelo de Gestión de Calidad Total en Mercadona y su impacto sobre la política de Recursos Humanos de la empresa. Para ello, en primer lugar, se presenta un apartado teórico que trata de delimitar en qué consiste este modelo de gestión y su orientación multidimensional hacia la satisfacción de los deseos y necesidades de los diversos grupos de interés relacionados con la empresa. Una vez realizada la presentación del Modelo de Gestión de Calidad Total desde un punto de vista general, se analiza detalladamente su orientación hacia los empleados y los principios y prácticas que se recomiendan a las organizaciones para el desarrollo práctico de este modelo. Posteriormente, se plantea el análisis empírico a través del empleo de la metodología del caso en el que se describe la concepción de Mercadona bajo el paradigma de Gestión de Calidad Total así como las implicaciones que tiene dicho modelo en las relaciones de la empresa con sus cinco componentes: clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital. A continuación, el trabajo se centra en la descripción de la política de Recursos Humanos de Mercadona

así como las prácticas que permiten desarrollar el Modelo de Gestión de Calidad Total en este aspecto. Se describen las políticas de reclutamiento y selección, formación, promoción, retribución, salud y seguridad en el trabajo y comunicación interna así como las medidas de conciliación de la vida laboral y personal y el empleo de la tecnología como un medio para aumentar la calidad del trabajo en la empresa. El trabajo finaliza presentando el impacto en resultados de la política de Recursos Humanos de esta empresa e invitando a tomar a esta compañía como punto de referencia para la definición de políticas de Recursos Humanos.

## II. UN ENFOQUE AMPLIO: EL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

Como concepto genérico, la gestión de la calidad ha ido evolucionando en los últimos años, al mismo tiempo que ha ido cambiando el entorno y las necesidades empresariales para adaptarse a este (CIAMPA, 1993; DE JOUSLIN DE NORAY, 1992; GEHANI, 1993; IVANCEVICH, *et al.*, 1996; JAMES, 1991; SCHONBERGER, 1992). Este avance en la gestión de la calidad ha conducido a la literatura a concebir planteamientos y enfoques distintos, que comparten la ubicación central del concepto de calidad pero que progresivamente y con el paso del tiempo se han ido consolidando como enfoques más proactivos, estratégicos y globales.

De hecho, el concepto de gestión de calidad fue abordado de manera parcial hasta la llegada del modelo de gestión de calidad total (CAMISÓN, *et al.*, 2006). Así, hasta 1970 predominó un enfoque puramente técnico (JURAN, 1994, ed. 1995) que comenzó con una clara orientación hacia el producto, los procesos (DEMING, 1982; SHEWART, 1931) y el sistema (FEIGENBAUM, 1986; ISHIKAWA, 1984), hasta llegar a los trabajos de JURAN cuyo enfoque estaba centrado en los sistemas y la prevención de errores, notablemente influido por el enfoque japonés de gestión de la calidad. Los enfoques más recientes que se pueden encontrar en la literatura vinculan la calidad con el coste (TAGUCHI, 1987), las personas (O'DELL, 1996), la cultura (SCHEIN, 1987), el servicio a clientes (HUNTER, 1999) o la reingeniería de procesos (HAMMER, 1990). Sin embargo a partir de los años noventa, comienzan a aparecer orientaciones más globales a través del Modelo de Gestión de Calidad Total. Este enfoque dota a la gestión de la calidad de un contenido multidimensional que incluye aspectos técnicos, organizativos, culturales y estratégicos (CAMISÓN, *et al.*, 2006) y busca la excelencia de toda la organización a lo largo de toda la cadena de creación de valor de la empresa (BLACK y PORTER, 1996; DEAN y EVANS, 1994; DOUGLAS y JUDGE, 2001; GHOBADIAN y GALLEAR, 2001; VAN DER WIELE, WILLIAMS y DALE, 2000).

Por lo tanto, se podría afirmar que el Modelo de Gestión de Calidad Total representa un enfoque integrador que ha sido resultado de un proceso de acumulación de ideas procedentes de distintos autores, y de diversas culturas y que ha tratado de aunar lo mejor de cada uno de los mismos (MARTÍNEZ, *et al.*, 1998). Una de las principales aportaciones de este modelo fue distinguir entre el *control* de calidad total y el nuevo concepto de *gestión* de calidad total (GODFREY, *et al.*, 1997). La gestión es materia directa de la Dirección, mientras que el control, solo incorporaba una de las fases de esta. Así, el actual Modelo de *Gestión de Calidad Total* se ha configurado como un

enfoque interdisciplinar que integra aspectos técnicos, físicos, humanos y de liderazgo (CIAMPA, 1992: 14) y se incorpora dentro del proceso estratégico de la empresa (LUCHS, 1986; SHETTY, 1985). Por lo tanto, la introducción de este enfoque es responsabilidad directa de la Alta Dirección que asume un papel de liderazgo vital para su implantación y para la consecución de mejoras en los resultados (MADU y KUEI, 1993). De esta forma, este modelo de gestión tiene carácter global y se extiende a todos los procesos y a todos los departamentos de la empresa (CHAPMAN, *et al.*, 1997) con una clara orientación hacia el mercado y el cliente y poniendo el énfasis en la calidad total del servicio.

En este sentido, uno de los objetivos fundamentales del modelo hace referencia a la relación de la empresa con los distintos grupos de interés de la organización (*stakeholders*). El objetivo del enfoque en este aspecto pretende conseguir la máxima satisfacción de las expectativas de los *stakeholders*, para ello la Dirección de la empresa pone énfasis en la innovación, el aprendizaje y la mejora continua. Esta concepción conduce a la implantación de las prácticas más avanzadas de gestión de recursos humanos, logística, producción y gestión de operaciones, relación con proveedores y clientes y diseño organizativo con el objetivo de estimular el compromiso, la participación y la cooperación de todos los agentes vinculados con la empresa. En este sentido, la calidad total está basada en dos consideraciones. En primer lugar, el reconocimiento de que la Dirección tiene responsabilidades sociales ante todos los *stakeholders* –propietarios, consumidores, empleados, proveedores y sociedad–. En segundo lugar, también resulta necesaria la habilidad de liderazgo de la Alta Dirección que motiva a todos los agentes vinculados con la organización para que compartan su visión holista del contrato social y actuar en conformidad (LASZLO, 1998: 282).

A modo de conclusión de este apartado introductorio, y partiendo de las múltiples conceptualizaciones que existen sobre el Modelo de Gestión de Calidad Total, se presenta una definición que ha sido aceptada en varios trabajos relevantes de la literatura (BECKER, *et al.*, 1994; BECKER, *et al.*, 1993; HANDFIELD, *et al.*, 1998; LARSON y SINHA, 1995). El Modelo de Gestión de Calidad Total se puede definir de la siguiente manera «Sistema de dirección enfocado en las personas que busca el continuo incremento de la satisfacción del consumidor a un coste real continuamente menor. Calidad total es un enfoque sistémico completo (no un área o un programa aislado), y una parte integral de la estrategia de alto nivel; trabaja horizontalmente cruzando funciones y departamentos, implica a todos los empleados desde la cima hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. Calidad total acentúa el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como claves para el éxito»<sup>1</sup> (EVANS, 1992).

Los elementos básicos que pueden encontrarse en la definición son: la orientación hacia el cliente externo, la orientación hacia los grupos de interés, la cooperación interna y el trabajo en equipo, liderazgo y compromiso de la dirección, gestión por procesos y sistemas, gestión por hechos o basada en la información, orientación a las personas o al cliente interno, aprendizaje, innovación y mejora continua, desarrollo de alianzas y cooperación externa y enfoque ético. Cada uno de estos principios están desarrollados en distintos programas en los que participa todo el personal de la empresa con el triple propósito de, en primer lugar, crear valor para todos los grupos de interés, en

<sup>1</sup> Esta definición sobre el Modelo de Gestión de Calidad Total fue recogida en el *Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils*.

segundo lugar, lograr ventajas competitivas y rentas diferenciadas sobre la competencia y, por último, configurar una cultura, una organización y un estilo de dirección que fomenten el compromiso, la participación y la cooperación internas, así como el aprendizaje y la innovación, enriqueciendo constantemente el patrimonio de activos intangibles, la memoria organizativa y el *stock* de conocimiento.

### III. EL ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL Y EL PRINCIPIO DE ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS: DEFINICIÓN DE UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

La literatura ha estudiado ampliamente la necesidad de que la política de Recursos Humanos se ajuste a la cultura auspiciada por la Gestión de Calidad (BELOHLAV, 1993; BLACKBURN y ROSEN, 1993; BRIGSS y KEOGH, 1995; COLLARD, 1992; HILL y WILKINSON, 1995) y ha convertido la orientación a las personas en uno de los pilares en los que se sustenta la Gestión de Calidad Total (CAMISÓN, *et al.*, 2006). Para que este enfoque dé sus frutos, la organización que desee implantarla debe desplegar conocimiento, habilidades, responsabilidad y compromiso en todos los ámbitos de la empresa, de tal manera que pueda germinar una «conciencia de calidad» en sus miembros. En este sentido, la calidad es algo que «se hace con las personas en vez de algo que se hace a las personas» (CAMISÓN, *et al.*, 2006: 293).

El principio de orientación a las personas es un principio plural que puede incluir varios aspectos como que la creencia de que las personas que no ocupan puestos directivos son los que mejor conocen al cliente y puede contribuir a mejorar la satisfacción del cliente si están adecuadamente preparados (DEAN y BOWEN, 1994: 395), el compromiso, la implicación y/o la participación de las personas, el desarrollo de las competencias de las personas y su promoción y formación (CAMISÓN, *et al.*, 2006).

Dentro de los enfoques de calidad, la responsabilidad compartida, la motivación, la participación, la formación, la comunicación y el trabajo en equipo ejemplificaban la gestión de los Recursos Humanos durante la década de los ochenta. Actualmente estos principios se han visto complementados con una serie de nuevas ideas, así el enfoque en las personas (BLACK y PORTER, 1995) o la orientación al cliente interno (MANN y KEHOE, 1994) incorporan valores orientados hacia los trabajadores que se materializan en prácticas concretas de Recursos Humanos que deben incluir según CAMISÓN, *et al.* (2006) los siguientes: compromiso con la misión y objetivos, compromiso con la calidad de los empleados, promoción de la mejora continua, planificación y mejora de las competencias, sistemas de recompensa que reconozcan el esfuerzo y fomento de una comunicación efectiva y eficiente.

En primer lugar, en lo que respecta al desarrollo del compromiso de los trabajadores con la misión y objetivos de la empresa, la Gestión de Calidad Total implica la movilización de todo el capital humano para conseguir mejorar la calidad. Las prácticas de desarrollo del compromiso del personal están influidas por acciones directivas como visión compartida y clima de confianza y gestión de Recursos Humanos orientada a la satisfacción y autorrealización de los trabajadores. En

segundo lugar, en lo que respecta al compromiso con la calidad, resulta necesaria la estimulación de la responsabilidad compartida que parte del consenso sobre los objetivos de la empresa dando medios e incentivando una actitud de prevención.

Además, según estos valores y principios, en lo que se refiere a la mejora continua y de las competencias de las personas, se deben llevar a cabo a través de la contratación, la formación y la promoción. En relación a los sistemas de recompensa, se deberían incorporar de forma explícita recompensas por el esfuerzo individual y de los resultados colectivos. Por último, la comunicación de carácter ascendente, descendente y lateral, como valor fundamental de la política de Recursos Humanos debe ser efectiva y eficiente en la organización.

Como puede apreciarse, las prácticas que según el Modelo de Gestión de Calidad Total permiten enfocar la organización a las personas, pretenden conseguir el máximo compromiso y satisfacción del personal. De esta forma, el compromiso se erige en un eje que permite la implantación de la Gestión de Calidad Total (KANJI, *et al.*, 1995). En este sentido, una estrategia de alto compromiso de la organización, que garantiza el compromiso de los empleados con los objetivos de calidad, permite multiplicar los efectos positivos de la Gestión de Calidad sobre el desempeño organizativo (BOU y BELTRÁN, 2005).

Dentro del sector servicios, el compromiso de los empleados resulta fundamental, SCHLESINGER y HESKETT (1991) han ilustrado de forma muy gráfica este compromiso a través de su Teoría del Ciclo del Éxito y Ciclo del Fracaso. Según estos autores, el Ciclo del Fracaso sostiene que un servicio prestado por trabajadores que sea de mala calidad conduce a clientes insatisfechos, empleados con bajos niveles de motivación y una alta rotación de empleo que castiga de forma importante la productividad de la empresa. Esta situación es frecuente en empresas del sector de distribución comercial minorista tanto en el ámbito nacional como internacional (CAMISÓN, *et al.*, 2006; SCHLESINGER y HESKETT, 1991), donde la compañía ubica en puestos de contacto con el cliente a personas que están dispuestas, al menos temporalmente, a trabajar por salarios que están muy cercanos al salario mínimo interprofesional. Como consecuencia de esto, la empresa suele simplificar al máximo los trabajos, reduciendo los mismos a una serie de tareas aburridas y repetitivas que requieren de un entrenamiento y preparación mínimos. Además, adicionalmente la compañía dedica pocos esfuerzos a desarrollar la dedicación al trabajo o la lealtad de la empresa. Los resultados de esta estrategia son bastante predecibles: excesiva rotación de empleados y creciente insatisfacción de los clientes.

Sin embargo, esta situación puede alterarse a través del denominado «círculo virtuoso del éxito», cuando una empresa transmite a sus empleados una ética del buen servicio puede conseguir resultados muy positivos y beneficios sorprendentes derivados de una espiral positiva, cuando el cliente está satisfecho el empleado también lo está y a su vez atiende mejor a nuevos clientes, de modo que se reduce la rotación del personal y la fidelidad de los clientes, lo que redundará en una mejora de la productividad de la empresa. Los estudios empíricos prueban que la reacción en cadena que conduce a la mejora de la calidad, de la productividad, de la satisfacción del cliente y del volumen de ventas tiene su punto de origen en el trabajador, es decir, en la persona que sirve al cliente (HESKETT, 1987: 90-91; LARSON y SINHA, 1995; SCHLESINGER y HESKETT, 1991; WAGNER, 1994). En conclusión, el círculo virtuoso (**figura 1**) se alimentaría inculcando en el personal en contacto con el cliente una cultura de calidad de servicio.

FIGURA 1. El círculo virtuoso del éxito.



FUENTE: Adaptado de SCHLESINGER y HESKETT (1991).

#### IV. METODOLOGÍA

Una vez presentado el modelo de análisis, en el presente apartado se pretende realizar una somera descripción de la metodología que se va a emplear en el trabajo de investigación. La elección de la metodología de investigación es contingente a los problemas y cuestiones objeto de estudio y el estado de desarrollo de cualquier ámbito de conocimiento (PETTIGREW, 1990). El empleo del método del caso se considera adecuado en el presente trabajo debido a que se ajusta perfectamente con las premisas que define YIN (1984) en su estudio. Según este autor, esta metodología debe ser seleccionada, en primer lugar, cuando se pretende seguir una teoría que especifica un conjunto particular de resultados en una situación concreta, y se encuentra una empresa que se halla en esa situación particular, en esta situación se puede emplear esta metodología como una prueba crítica de la teoría y de su aplicabilidad a la organización. En segundo lugar, si se pretende estudiar algunas características específicas de una situación, poco común, extraordinaria o extrema en la que se encuentra la propia organización, se puede usar la metodología del caso para comparar o contrastar. Por último, si se pretende estudiar una situación o una organización que se ha estudiado pocas veces y es única en su naturaleza, se puede emplear la metodología del estudio de casos. En este caso, se espera aprender algo nuevo e importante.

El empleo de la metodología del caso en la forma de «mejores prácticas» dentro del ámbito del estudio y la Gestión de Calidad Total en el área de los Recursos Humanos, se ha convertido en una práctica habitual dentro de la literatura reciente (FISHER, 2006; FITZ-ENZ, 1997; HESKETT, *et al.*,



1994; SCHLESINGER y HESKETT, 1991). El empleo de esta metodología dentro de este campo resulta coherente con la utilización que se ha hecho del estudio de casos fundamentalmente en dos ámbitos: en primer lugar, en estudios relacionados con aspectos de comportamiento organizativo, especialmente vinculados a la comprensión de la innovación organizativa y, en segundo lugar, en trabajos relacionados con el cambio modelado a través de fuerzas internas de la empresa y del entorno externo (BIGGART, 1977; BURNS y STALKER, 1968; LAWRENCE y LORSCH, 1967; PETTIGREW y WHIPP, 1991; PETTIGREW, *et al.*, 1992). El análisis del estudio de casos ha permitido trazar el cambio a lo largo del tiempo, como respuesta a fuerzas históricas, presiones del contexto y la dinámica de varios grupos de interés que proponen o se oponen al cambio (HARTLEY, 1994).

Para la realización del presente trabajo de investigación se han empleado los informes anuales y memorias de la empresa, dosieres de prensa económica, entrevistas personales y observaciones de los investigadores. El empleo de estos métodos es contingente con el planteamiento de YIN (1981: 58), que sostiene que utilizar como metodología de investigación el estudio de casos «no implica el empleo de un tipo particular de evidencias». De hecho, los casos combinan diferentes métodos de recolección de datos, tales como archivos, entrevistas, empleo de cuestionarios y observaciones, o una combinación de estos métodos (BONACHE, 1999; EISENHARDT, 1989; YIN, 1981).

## V. EL CASO DE ANÁLISIS: MERCADONA

Mercadona es una compañía de distribución comercial de productos de alimentación e higiene integrada dentro del segmento de supermercados de gran tamaño <sup>2</sup> que responde a un modelo de comercio urbano de proximidad. La denominación social Mercadona, S.A. aparece en 1977, pero la compañía tiene su origen en Cárnicas Roig, empresa familiar especializada en el despique y venta de carnes. En el momento de la transformación de la denominación social, la empresa Cárnicas Roig había conseguido desarrollar una pequeña red de ocho tiendas de ultramarinos en torno a la ciudad de Valencia y su propietario era Francisco Roig Ballester.

En 1981, uno de sus hijos, Juan Roig, asume la dirección de la compañía junto con su esposa y otro hermano <sup>3</sup>, constituyendo una pequeña cadena comercial que pronto empieza a crecer y a adquirir una cierta dimensión en la Comunidad Valenciana, sobre todo a partir de finales de la década de los ochenta con la adquisición de diversas cadenas de supermercados en la región y su introducción en otras comunidades <sup>4</sup>. La expansión de la empresa coincide con una época de crecimiento en el sector de la distribución comercial impulsado por ciertas variables como la concentración de la población en las ciudades o la incorporación de la mujer al mercado laboral. El sector crece y las

<sup>2</sup> En España existe una clasificación de los diversos formatos de distribución comercial en función del tamaño (superficie total del centro). De esta forma, los hipermercados son superficies comerciales de más de 5.000 m<sup>2</sup>, los supermercados de gran tamaño presentan una superficie superior a los 1.000 m<sup>2</sup>, el supermercado clásico comprendido entre 400 y 999 m<sup>2</sup> y, por último, el autoservicio hasta 399 m<sup>2</sup>.

<sup>3</sup> El hermano es Fernando Roig, que años después se separa de este proyecto para integrarse en Cerámica Pamesa.

<sup>4</sup> Mercadona adquirió 22 Supermercados Superette (1988) y Dinos y Super Aguilar (1991) en la Comunidad Valenciana y 7 establecimientos de Dinos y Super Aguilar en la Comunidad de Madrid (1989).

grandes cadenas de distribución europeas comienzan a introducirse en España. La estrategia de estas grandes compañías consistió en la apertura de grandes superficies comerciales en España (hipermercados) y, a través de estrategias de presión y ajuste de precios sobre sus proveedores, establecer precios bajos en determinados productos a través de fuertes promociones, ofertas y descuentos apoyados por agresivas campañas publicitarias en los medios de comunicación (NAVARRO, 2005: 70-79). Esta estrategia permitía captar clientes que atraídos por los precios bajos no solo adquirirían los productos en oferta, sino otros por los que pagaban precios más elevados.

En los años noventa existía una gran concentración por parte de las primeras cadenas de alimentación en España. En 1991, 30 de las 50 primeras compañías estaban controladas por multinacionales extranjeras (ALIMARKET, 1991). La competencia de estas empresas extranjeras endureció la rivalidad en la industria que pasó a tener la consideración de madura, con fuerte competencia, pequeños márgenes configurando un entorno altamente cambiante y muy turbulento. Ante esta situación, Mercadona adoptó una política similar a la de las grandes cadenas de hipermercados de las multinacionales: ajustar los precios con sus proveedores y realizar fuertes campañas publicitarias para promocionar los productos que ponía en oferta cada día. Sin embargo, los resultados no fueron los esperados, ya que esa era la estrategia de las grandes superficies de distribución comercial, Mercadona conseguía vender más pero cada año la empresa ganaba menos <sup>5</sup>.

Se trató de un momento muy delicado, la empresa tuvo que afrontar momentos de gran dificultad y el presidente, incluso con ofertas de compra, se mantuvo firme en su convicción de permanecer en el negocio. Así, en 1993 Juan Roig optó por implantar una estrategia que rompiera la dinámica del sector y decidió introducir el Modelo de Gestión de Calidad Total que se tradujo en una nueva estrategia comercial resumida en un lema sencillo «Siempre Precios Bajos» (SPB). Mientras el resto de competidores insertaban a diario publicidad de forma masiva en los medios de comunicación, Mercadona cortó en seco sus gastos publicitarios. En plena vorágine de ofertas, Mercadona las anuló todas, se comprometió con los clientes a vender siempre al mismo precio y con los proveedores, con los que había sido uno de los distribuidores más duros negociando, a ser fiel en sus compras durante años con precios estables. Su principal objetivo era blindarse en medio de tanta turbulencia e implantar un modelo peculiar y original dentro del sector de la distribución comercial en España: estabilidad en precios, proveedores y trabajadores para conseguir clientes fijos. Es en este momento, cuando al amparo de la definición de la nueva estrategia la empresa lleva a cabo la redefinición de su misión, los supermercados de Mercadona pretenden ser los «prescriptores de las soluciones necesarias para que *el jefe* <sup>6</sup> se fabrique su compra total».

Los resultados durante los primeros años de implantación del nuevo modelo no fueron positivos, aunque vendía casi el doble que cuatro años antes los beneficios no llegaban a la mitad. Sin embargo, el presidente fue consecuente con su decisión y mantuvo firmemente la estrategia. Así, a partir de 1995 los resultados mejoraron y la empresa se lanzó a un espectacular e imparable proceso de crecimiento fundamentalmente orgánico <sup>7</sup> y en forma de «mancha de aceite» que le ha convertido

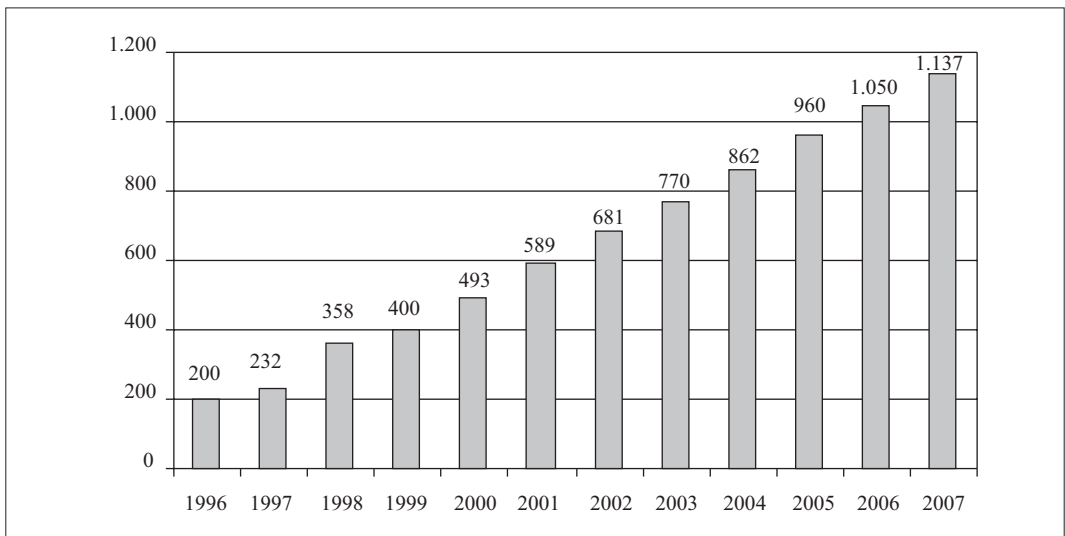
<sup>5</sup> En 1990 con una facturación de 763 millones de euros, logró unos beneficios de menos de 15 millones euros. En 1991 la facturación superó los 877 millones euros logrando unos beneficios de menos de 6 millones de euros.

<sup>6</sup> Denominación que utiliza la empresa Mercadona para hacer alusión al cliente.

<sup>7</sup> Como excepciones a este proceso de crecimiento orgánico caben destacar la fusión con la cadena de supermercados andaluces Almacenes Gómez Serrano en 1997 y la adquisición de 120 supermercados de las Cadenas Almacenes Póquer y Supermercados Vilaró en Cataluña en 1998.

en una de las cadenas de supermercados con mayor presencia en el mercado nacional. En la actualidad, Mercadona cuenta con más de 60.000 empleados y más de 1.100 tiendas distribuidas en todas las provincias españolas <sup>8</sup>, y en los últimos años mantiene un ritmo de aperturas de aproximadamente un centenar de nuevos supermercados al año (**figura 2**). En 2004 el reparto de superficie comercial (m<sup>2</sup>) creada por Mercadona supuso un 24,9%, mientras que el grupo Carrefour, principal competidor, tan solo alcanzó el 12,7% <sup>9</sup> (ALIMARKET, 2005). Cabe destacar que este importante proceso de expansión ha hecho que con un crecimiento del 25,2% anual se situase en la decimocuarta posición del *ranking* mundial de su sector y se convirtiera en la segunda empresa de distribución alimentaria que más crece en todo el mundo <sup>10</sup> (DELOITTE, 2007).

**FIGURA 2.** Evolución número de supermercados de Mercadona (1996-2007).



FUENTE: *Memorias Mercadona*.

La Dirección de la empresa sostiene que el fundamento que le ha permitido alcanzar estas cifras de crecimiento y unos resultados económicos espectaculares ha sido la adopción y el mantenimiento del Modelo de Gestión de Calidad Total. Ha sido a través de este enfoque como Mercadona ha definido su empresa con una clara orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés (*stakeholders*) que se relacionan con ella. En base a esta concepción ha definido cinco componentes: clientes («el jefe»), empleados, proveedores, sociedad y capital; todos ellos de igual importancia aunque en ese orden secuencial.

<sup>8</sup> Por decisión expresa de la presidencia de la empresa no tiene presencia en la Comunidad Autónoma Vasca.

<sup>9</sup> La superficie comercial creada en 2004, ascendió a 559.014 m<sup>2</sup>.

<sup>10</sup> Según el informe 2007 Global Powers of Retailing que elabora la consultora Deloitte, y analiza el sector de la distribución comercial a nivel mundial, Mercadona ocupa el segundo lugar tras el gigante de la distribución americana Wal-Mart (Deloitte, 2007).

Este modelo parte de una premisa universal que es que «para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás». Y orienta su modelo de negocio hacia la satisfacción completa de «sus jefes» por medio del desarrollo y búsqueda de soluciones centradas en las necesidades de alimentación, bebida, aseo personal, limpieza del hogar y comida para animales domésticos. Su objetivo es la búsqueda constante de soluciones para satisfacer todas las necesidades de los millones de hogares que depositan su confianza y realizan sus compras en sus supermercados <sup>11</sup>. Para ello, la Dirección de la empresa está convencida de que quien tiene que satisfacer a «el jefe» dentro de sus supermercados, los trabajadores, han de estar a su vez satisfechos y por eso la compañía ha establecido una particular forma de gestionar su personal, estableciendo políticas de Recursos Humanos que persiguen la autorrealización de los empleados, su promoción, estabilidad laboral, formación, así como la mejora de la calidad del puesto de trabajo y de su vida personal de los mismos a través de la aplicación de medidas que ayudan a conciliar la vida laboral con la familiar.

## VI. LA DEFINICIÓN DE UNA POLÍTICA DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS BAJO EL PARADIGMA DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

Tal y como se comentaba anteriormente, el enfoque del Modelo de Gestión de Calidad Total en Mercadona está orientado a satisfacer las necesidades del cliente. En este sentido, la Dirección de la empresa sostiene que para que el cliente esté satisfecho, quien le tiene que satisfacer, el trabajador, debe estar también satisfecho. Partiendo de esta premisa, la Dirección de la compañía y el área de Recursos Humanos de Mercadona tiene como consigna: «Tratar al trabajador como nos gustaría que nos trataran si fuéramos él». En este sentido, Mercadona considera que «su mejor activo es su plantilla de trabajadores» (Mercadona, 2002).

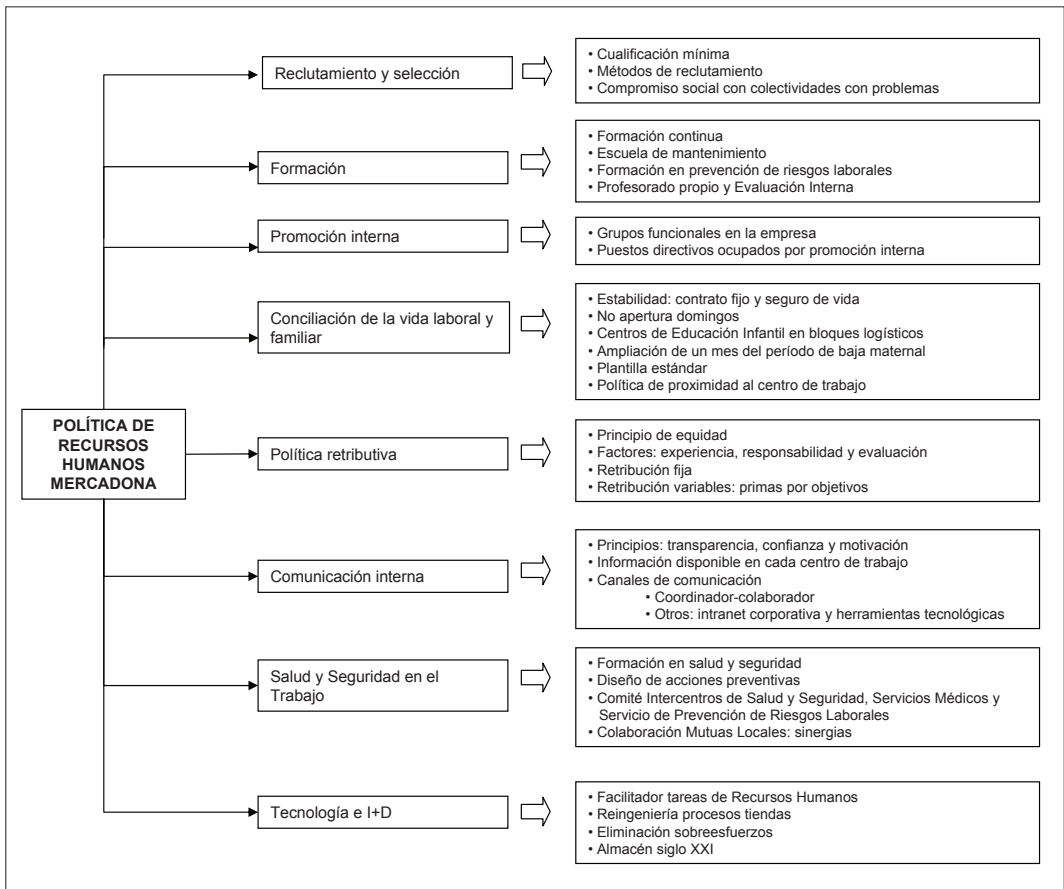
La política de Recursos Humanos de Mercadona tiene como objetivo lograr ser la empresa del sector que consiga una mayor satisfacción de sus trabajadores, para ello se esfuerza en tratar de conseguir una mejora constante del entorno laboral de la plantilla. En este sentido, los principios básicos que guían la política de Recursos Humanos de Mercadona son los siguientes: autorrealización a través de un empleo de calidad que dignifique al trabajador, promoción interna, estabilidad en el puesto de trabajo, formación continua y aplicación de medidas que permitan la conciliación de la vida laboral y familiar de los trabajadores.

Las actuaciones de la Dirección de Mercadona en relación con la política de Recursos Humanos se pueden organizar en torno a diversos aspectos. En primer lugar, se van a analizar aquellos aspectos que tienen que ver con el desarrollo personal y profesional de los trabajadores: reclutamiento y selección de empleados, formación, la política de promoción interna y las medidas que pretenden conseguir la conciliación de la vida laboral y familiar de la plantilla. Posteriormente, se analizará la política retributiva de la empresa que comprende retribuciones de carácter fijo y retribuciones variables. A continuación, se presentará la política de comunicación interna de Mercadona así como los diversos canales que utiliza la empresa para estar en contacto permanente con sus empleados. Una

<sup>11</sup> La evolución del número de hogares que realizan su compra en Mercadona es espectacular: 1,7 millones en 2001; 1,9 millones en 2002; 2,5 millones en 2003; 3 millones en 2004 y 3,2 millones en 2005 (FUENTE: *Memorias Mercadona*).

vez hecho esto, se presentarán las iniciativas tendentes a incrementar la salud y la seguridad en el trabajo y, por último, se analizará el papel de la tecnología como un facilitador de la labor de los Recursos Humanos dentro de la empresa. El siguiente esquema (**figura 3**) pretende presentar un esquema-resumen de los diversos aspectos que serán analizados a continuación.

**FIGURA 3.** Política de Recursos Humanos en Mercadona.



FUENTE: *Elaboración propia.*

### 1. Reclutamiento y selección.

Mercadona pretende dignificar al máximo la labor del desempeño de un trabajo dentro de un supermercado. A pesar de ser un trabajo con una percepción social bastante negativa, esta empresa pretende cambiar esta concepción y mostrar a los trabajadores que desempeñar su trabajo en un

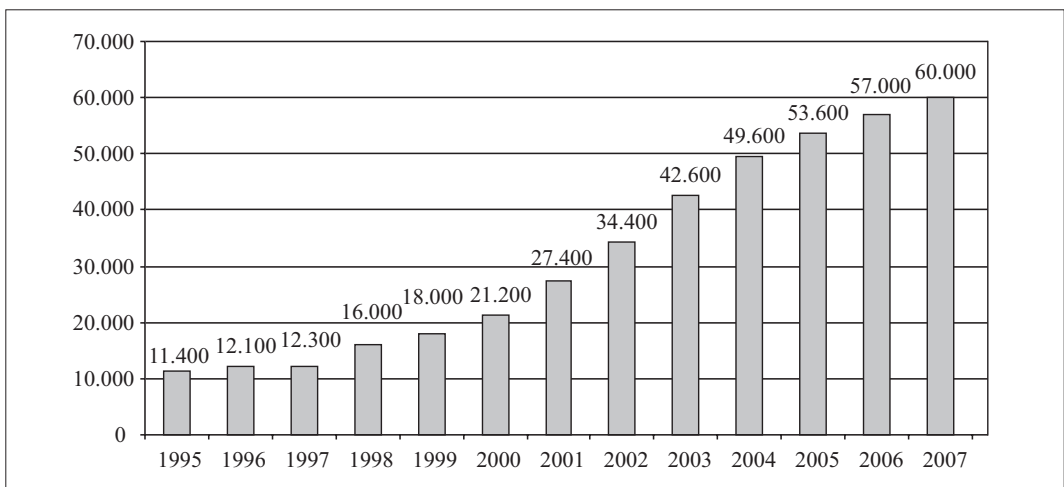
supermercado puede ser tan digno como realizar cualquier otro empleo. En primer lugar, no se permite a cualquier persona trabajar en esta cadena, se exige a todos los trabajadores tener una cualificación mínima de graduado escolar.

En lo que respecta a la selección de personal, se buscan personas que se ajusten a un entorno laboral de calidad. El personal que trabaje en los supermercados de la cadena van a ser personas que van a trabajar y estar en contacto directo con el cliente, por eso la primera premisa dentro del proceso de reclutamiento es buscar «gente a la que le guste la gente».

El reclutamiento se realiza a través de candidaturas espontáneas, recogida de solicitudes en las cajas de los supermercados, Internet y bases de datos de la empresa, y a veces mediante carteles en el propio establecimiento. El proceso de selección consta de pruebas de conocimientos culturales, test psicotécnicos, entrevistas y dinámicas de grupo en las que los candidatos muestran sus aptitudes para el trabajo en equipo. Las entrevistas personales comprenden una entrevista con el encargado del supermercado donde se va a incorporar el candidato y, posteriormente, una entrevista final con el superior del departamento. Una vez completado el proceso de selección se invita a los empleados a acceder a la compañía, donde realizan un período de prueba de tres meses. Durante el ejercicio 2007 Mercadona incorporó a 3.000 personas a su plantilla y tiene previsto para 2008 incorporar al menos a 1.500 más.

Cabe destacar que a la totalidad de personas que se incorporan a Mercadona se les ofrece un contrato fijo como al resto de miembros de la plantilla de Mercadona que disfrutan de un contrato de carácter indefinido. En la actualidad Mercadona cuenta con más de 60.000 empleados de los cuales un porcentaje superior al 67% de la plantilla son mujeres, y donde la edad media de los trabajadores se sitúa en torno a los 30 años. La evolución de la plantilla de la empresa es acorde con el espectacular crecimiento que ha experimentado la cadena (**figura 4**).

**FIGURA 4.** *Evolución de la plantilla de Mercadona.*



FUENTE: *Memorias Mercadona.*

Por último, y en relación con el reclutamiento y selección de los empleados, cabe destacar dos iniciativas que muestran claramente el compromiso social de Mercadona con colectivos con problemas. En primer lugar, respecto de las mujeres que hayan sido víctimas de la violencia de género Mercadona ha diseñado un plan de inserción laboral a través de la firma de convenios con Ayuntamientos y Comunidades Autónomas. Así, por ejemplo, en la ciudad de Madrid, el Ayuntamiento y Mercadona firmaron en febrero de 2005 un convenio que reservaba un puesto de trabajo en cada uno de los supermercados ubicados en la capital para mujeres que hubieran sido víctimas de la violencia de género, de manera adicional, la compañía se comprometió a ofrecer un programa de movilidad geográfica a las mujeres contratadas cuando exista riesgo de que puedan sufrir agresiones o ataques violentos. En segundo lugar, Mercadona también ha diseñado un plan de formación profesional y social para integrar a jóvenes con dificultades de inserción sociolaboral mediante un programa de acceso a la empresa.

## 2. Formación de los trabajadores.

Para Mercadona la formación de sus trabajadores representa una oportunidad de crecimiento y desarrollo en todos los ámbitos de la empresa. Para la Dirección de la empresa, la inversión en este aspecto obtiene un retorno inmediato a través de una mayor capacitación profesional de la plantilla y de una mejor experiencia laboral que se traducen en una mayor satisfacción del cliente. La formación es muy importante ya que para que la empresa cumpla su misión de «ser prescriptora de productos para sus clientes» requiere que sus empleados conozcan en profundidad su compañía, sus productos y la calidad del servicio en su empresa, es por este motivo por el que la formación es continua en la empresa y se prolonga a lo largo de toda la vida laboral del empleado en la compañía.

Por lo tanto, tomando como punto de partida esa perspectiva, uno de los pilares de la política de Recursos Humanos de Mercadona es su política de formación. El objetivo de esta política es que cada día los trabajadores «sean más productivos y eficientes en sus respectivos puestos de trabajo» (Mercadona, 2002) y que además puedan convertirse en prescriptores de productos para los clientes de la empresa. En este sentido, la importancia de la información es fundamental, ya que para ser capaces de convencer a los clientes de la adquisición de productos en primer lugar deben estar convencidos ellos mismos. Para conseguir este objetivo la plantilla de Mercadona dispone de una formación muy completa y adaptada a las necesidades actuales del sector de la distribución comercial.

La formación del trabajador comienza de forma efectiva desde el momento en que es contratado en la empresa, y se lleva a cabo a lo largo de todo el periodo en que este está vinculado con la compañía mediante programas formativos continuados dentro del horario laboral. De hecho, los trabajadores realizan entre 60 y 70 horas de formación al año por trabajador y con este objeto la totalidad de los supermercados de la empresa dispone de un aula de formación estandarizada donde se imparten los cursos internos de la empresa.

Una vez que el trabajador es contratado comienza el denominado «Plan de Acogida», que se inicia el mismo día en que los trabajadores se incorporan a la compañía. En primer lugar, el coordi-



nador del supermercado donde va a emplearse al trabajador le da la bienvenida y le aporta información muy detallada sobre las funciones que desempeñará en su futuro puesto de trabajo así como la formación que recibirá para realizar su trabajo adecuadamente. Desde el momento que es contratado, y antes de que el trabajador entre en el proceso de producción, transcurren nueve semanas. Durante este período el trabajador recibe un curso intensivo de formación teórico-práctico sobre el Modelo de Gestión de Calidad Total, en dicho curso se facilita al trabajador un manual que detalla la filosofía de gestión de la empresa y ejercicios prácticos sobre el mismo, el curso también incluye otro tipo de actividades tales como la visita a supermercados e instalaciones y plantas productivas de los proveedores de la empresa. El objetivo no es solo formar a los trabajadores, sino fomentar la generación de una auténtica «cultura de empresa» entre todos los empleados de la compañía de forma que se genere un sentimiento de identidad, pertenencia y compromiso por parte del trabajador desde el momento en que es seleccionado para formar parte de Mercadona. Este período formativo se evalúa a través de exámenes y pruebas escritas que confirman que el nuevo empleado ha captado y asimilado las principales ideas del modelo.

Tras este primer contacto de bienvenida a la compañía, los trabajadores se integran en los planes de formación continua desarrollados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa. El esfuerzo formativo se dirige a todos los ámbitos y se centra fundamentalmente en reforzar la docencia en calidad total al conjunto de trabajadores de la empresa. Paralelamente, la oferta formativa para los trabajadores de la empresa incluye cursos muy variados que van desde la formación en nuevas herramientas tecnológicas (PDAs, Outlook, Intranet corporativa), así como cursos de especialización y reciclaje sobre funciones diversas dentro del supermercado (jornadas de perfumería <sup>12</sup> y formación a animadoras en tienda). En particular el departamento de recursos humanos trabaja en módulos concretos para incentivar y mejorar la labor prescriptora de la plantilla, especialmente en el ámbito de perfumería y animadores, que permiten mejorar la atención directa al cliente dentro de la sala de ventas. Esta oferta formativa se completó durante el año 2006 con otros planes formativos como por ejemplo el de mejora de gestión administrativa en tiendas del que se han beneficiado 40.000 trabajadores, el de campañas especiales impartidas a personal de pescadería, bandejas de carnes y charcutería y, por último, el Curso sobre la tarjeta Mercadona que ha permitido que 2.000 animadoras puedan ofrecer a los clientes información más completa y detallada sobre esta forma de pago que ofrece la cadena. En el año 2007 inició un programa específico de formación en inglés dirigido a todos aquellos trabajadores que en el desempeño de sus funciones utilizan ese idioma como herramienta de trabajo y se desarrolló a través de módulos grupales e individuales.

La empresa también ha articulado cursos de formación destinados al personal que promociona y pasa a ocupar puestos de dirección, gestión y de mayor responsabilidad dentro de los supermercados a través de los cursos de liderazgo que están destinados a reforzar y desarrollar las competencias directivas y captar las necesidades de sus colaboradores. Este curso permite que los directivos puedan poner en práctica con sus colaboradores las herramientas de motivación y eficiencia laboral que han aprendido lo que debería redundar en mayor satisfacción, integración y

<sup>12</sup> Durante el ejercicio 2003 más de 2.300 trabajadores asistieron a diferentes cursos de especialización en cosmética, tratamiento facial y capilar, fragancias, etc., para ser capaces de ofrecer una información más detallada al cliente, estas actuaciones se han venido repitiendo a partir de ese momento en todos los ejercicios sucesivos.



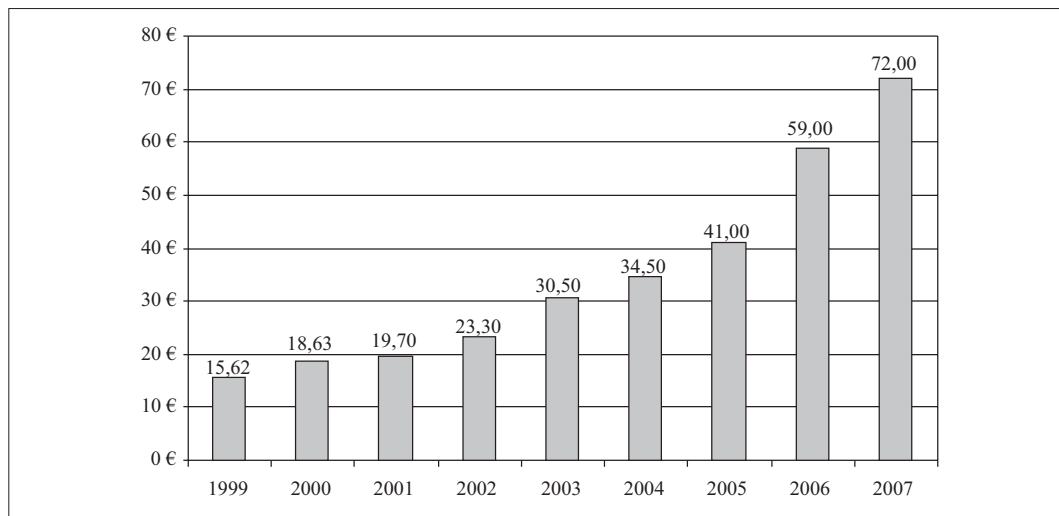
compromiso del conjunto de la plantilla de la empresa. En el año 2006, 1.800 directivos de la compañía realizaron este curso.

Además, Mercadona creó en el año 1999 la Escuela de Mantenimiento que cuenta con más de 540 m<sup>2</sup> de instalaciones donde los gerentes de mantenimiento de la empresa tienen a su disposición cuatro aulas para profundizar en sus conocimientos teóricos y tres salas adicionales, con maquinarias e instalaciones estandarizadas en los supermercados de la compañía, para realizar sus prácticas. La escuela está compuesta por una plantilla de seis técnicos de la compañía, especialistas en oficios, que durante 14 semanas imparten a más de 360 alumnos la formación necesaria para realizar un trabajo preventivo y de mantenimiento de las instalaciones de los supermercados. Gracias a esta labor docente, en cada tienda de Mercadona hay un gerente de mantenimiento, cuya formación contribuye a mantener en perfectas condiciones la maquinaria e instalaciones de los supermercados y a realizar un consumo racional de recursos como agua y electricidad.

Por último, dentro del programa formativo de la empresa, merecen especial mención las jornadas de formación en materia de prevención de riesgos laborales que abordan aspectos tales como el estudio de los riesgos generales existentes en tiendas y almacenes, riesgos derivados del uso de transpaletas y carretillas, riesgos en manipulación de cargas, actuación de los equipos de emergencias y formación específica y necesaria para los delegados de prevención en cada centro de trabajo. Dentro de la actividad preventiva llevada a cabo por Mercadona en 2006 la formación, se concretó en diversos módulos, como por ejemplo el de prácticas de extinción de incendios en almacenes y bloques logísticos, el de manipulación óptima de cargas o el de gestión de equipos de primeros auxilios, evacuación y primera intervención.

Cabe destacar que la formación en la empresa no se subcontrata y se lleva a cabo por personal interno de la empresa. El modelo educativo que se pretende implantar en la empresa sigue la filosofía de la formación de «padres a hijos» y partiendo del argumento inicial de que «nadie nace sabiendo». Para ello, la formación está perfectamente reglada y organizada en la empresa y todas las tareas y procesos de trabajo están medidos y calculados. Mercadona forma a su personal que posteriormente se dedica a formar. Esta circunstancia permite que los trabajadores puedan compartir sus conocimientos e identificarse con sus compañeros fomentando su propio desarrollo y la necesidad de colaboración entre todos ellos lo que debe contribuir a conseguir la excelencia en su trabajo. En cualquier caso, cualquier iniciativa de formación que sea puesta en marcha por la empresa es evaluada tanto a nivel de empresa como a través de evaluaciones internas de los propios trabajadores tras haber recibido los cursos, lo que permite a la organización obtener un proceso de retroalimentación continua de la labor de formación en la compañía.

La apuesta de la compañía por la formación, el fomento de su desarrollo y la defensa e impulso de las habilidades de sus trabajadores han hecho aumentar la inversión en formación a lo largo de los últimos ejercicios de forma espectacular tanto a nivel económico como en horas de formación de los trabajadores, durante el ejercicio 2007 se destinaron 72 millones de euros, una media de más de 1.200 euros por trabajador, y se impartieron más de 4,5 millones de horas de formación a los trabajadores de la empresa (**figura 5**). Esta inversión ha permitido convertir a la plantilla de Mercadona en un valor claramente diferencial dentro del sector así como uno de los recursos más valiosos de la empresa.

**FIGURA 5.** Evolución de la inversión en formación Mercadona (en millones de euros).FUENTE: *Memorias Mercadona.*

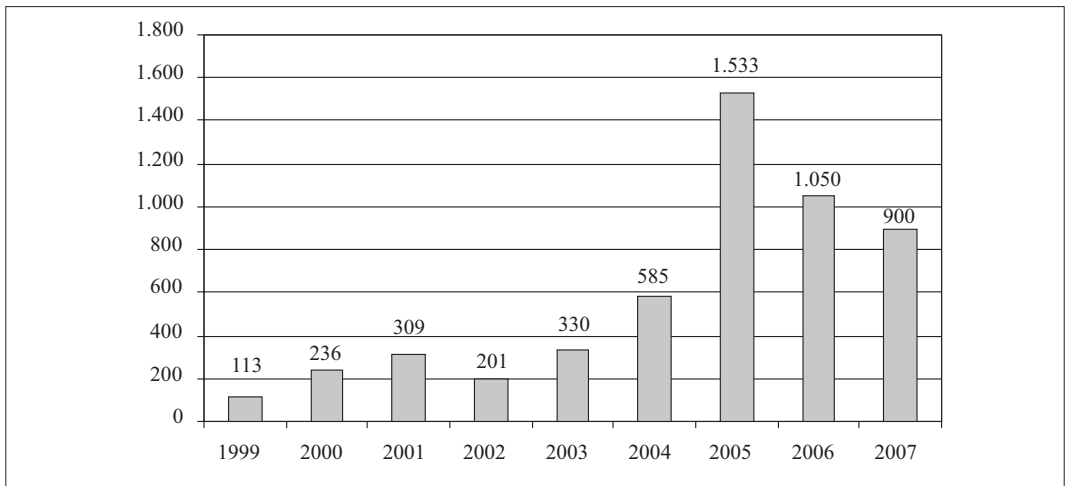
### 3. Promoción de los trabajadores.

Para cualquier compañía la proyección laboral representa una herramienta básica de motivación y de enriquecimiento profesional. En Mercadona esta proyección es símbolo de distinción como demuestra el hecho de haber establecido una política de promoción interna que ha hecho que el 100% de los cargos directivos hayan alcanzado sus puestos de responsabilidad a partir de la promoción interna. De hecho, el Comité de Dirección, máximo órgano ejecutivo de la compañía, está formado por personas que comenzaron trabajando en los supermercados de la cadena. La promoción interna facilita la identificación y compromete a los trabajadores y a la compañía, así como les demuestra que es posible con esfuerzo y dedicación el desarrollo de una carrera profesional dentro de la empresa y que con el paso del tiempo y un trabajo adecuado resulta posible promocionar y ocupar puestos directivos dentro de la compañía.

El objetivo de esta política es aprovechar la formación y las competencias adquiridas por los trabajadores durante el desempeño de su labor profesional en la empresa para su promoción ocupando puestos de mayor responsabilidad dentro de la compañía. El objetivo de esta política es conseguir una plantilla más motivada e implicada con el proyecto común de la empresa. En este sentido, cabe destacar que es elevado el número de personas que cada ejercicio logra promocionar gracias a su trabajo, capacidad y méritos laborales a puestos de mayor responsabilidad. La promoción de los trabajadores se lleva a cabo en base a una evaluación interna de su desempeño que se efectúa anualmente por la persona que está inmediatamente por encima de ellos dentro de la estructura organizativa de la compañía. En esa reunión anual se analizan de forma detallada los objetivos indi-

viduales de los trabajadores y el grado de consecución de los mismos, y en base a esta reunión el directivo responsable emite un informe recomendando la promoción del trabajador. La **figura 6** permite apreciar el número de personas que han promocionado en Mercadona a lo largo de los últimos ejercicios.

**FIGURA 6.** *Número de empleados que promocionan en Mercadona.*



FUENTE: *Memorias Mercadona.*

La promoción de los trabajadores se realiza entre los cuatro únicos grupos profesionales dentro de la empresa: Gerente A de menos de tres años, Gerente A de más de tres años, Gerente B y Gerente C. Los gerentes A son los trabajadores de supermercados y centros logísticos y almacenes de la empresa que desempeñan las tareas propias de estos puestos de trabajo. Los Gerentes B realizan trabajos de carácter más cualificado y por último los Gerentes C y Coordinadores realizan labores directivas. Dentro de la categoría de coordinador existen diversos niveles: coordinador de planta o tienda (responsable de un supermercado), coordinador de zona (responsable de un conjunto de supermercados de una determinada zona). Por encima de este nivel solo quedan los Directores Generales y el Comité de Dirección de la empresa. La **figura 7** presenta los diversos grupos profesionales establecidos en el Convenio Colectivo de Mercadona que entró en vigor en enero del año 2006.

**FIGURA 7.** *Grupos funcionales en Mercadona.*

Grupo funcional	Criterios generales	Formación
Gerente A (menos de 3 años)	Personal que ejecuta un trabajo bajo instrucciones concretas con una dependencia jerárquica y funcional total. El desempeño del puesto se desarrolla en supermercados, centros logísticos u oficinas. Las funciones pueden implicar incomodidad temporal o esfuerzo físico.	Conocimientos elementales relacionados con la tarea que desempeña.
Gerente A (más de 3 años)	Personal que ejecuta un trabajo bajo instrucciones concretas con dependencia jerárquica y funcional, pero que necesitan adecuados conocimientos profesionales para su correcta ejecución, y de una experiencia de tres años en las técnicas y procedimientos específicos utilizados en la empresa, las funciones pueden implicar incomodidad temporal o esfuerzo físico. La dirección de la empresa podrá excepcionar del cumplimiento de los tres años a aquellos trabajadores que, a su juicio, hayan tenido un especial desempeño en su trabajo o una adecuada cualificación.	Bachiller elemental o superior, Formación Profesional, Educación Secundaria Obligatoria, o formación equivalente adquirida en su puesto de trabajo.
Gerente B	Realiza trabajos cualificados bajo especificaciones precisas y con cierto grado de autonomía. Puede ayudar a la coordinación del trabajo de otros compañeros solucionando los problemas que se les planteen. Esta labor la realiza en base a que ejecuta con carácter habitual aquellas tareas correspondientes a los trabajadores a los que gestiona o puede gestionar y, con carácter puntual, cuando se le requiera al efecto, ayuda a su coordinador en las tareas básicas, en el supuesto de ausencias ocasionales, incluido el período vacacional.	Bachillerato Unificado Polivalente, Formación Profesional o formación equivalente adquirida en el ejercicio de su trabajo.
Gerente C	Alto grado de autonomía, iniciativa y responsabilidad. Participa en la definición de objetivos concretos a alcanzar en un campo determinado y establece normas, guías y estrategias conforme a los principios de la empresa. Coordina, planifica y dirige las funciones realizadas por los colaboradores a su cargo, si los tuviese, y responde de su formación. También están incluidos en este grupo los titulados universitarios o equivalentes que ejerzan las funciones propias de su titulación.	Titulación universitaria o equivalente, Formación Profesional Superior o conocimientos profesionales adquiridos en base a una acreditada experiencia.

FUENTE: *Convenio Colectivo Mercadona (2006).*

Como consecuencia de la política de promoción interna de la empresa, a nivel directivo no existen fichajes y además la rotación de directivos es prácticamente nula debido a la identificación que tienen con Mercadona (CAPARRÓS y BIOT, 2006). En este sentido, la rotación tanto a nivel de empleados como especialmente de directivos, no es considerada como positiva por la empresa en el

sentido de que supone cambio de interlocutor dentro de la compañía. Todos los miembros del Comité de Dirección, el máximo órgano directivo de la empresa, proceden de la base de la empresa. Esta circunstancia crea unos vínculos entre la empresa y sus directivos difícilmente igualables por parte de cualquier otra compañía.

#### 4. Conciliación de la vida laboral y familiar.

En relación con el objetivo de conseguir un elevado desarrollo profesional y personal de los trabajadores, uno de los objetivos fundamentales de la empresa es mejorar de forma continua el grado de satisfacción de los trabajadores en su puesto de trabajo, en este sentido la conciliación de la vida laboral y familiar representa uno de los aspectos claves para la plantilla de la empresa. Mercadona considera este aspecto esencial para configurar la imagen de una cultura social por una serie de motivos: un empleado motivado es un empleado comprometido, la familia constituye un público objetivo de especial interés para la empresa, a través de estas iniciativas se consigue una buena imagen social, aporta una ventaja competitiva respecto de otras empresas y por último porque constituye una auténtica necesidad del negocio.

Con este objetivo, la empresa estudia y pone en marcha diversas iniciativas que en la mayoría de los casos son pioneras dentro del sector de la distribución comercial: estabilidad laboral de la totalidad de la plantilla de la empresa, no apertura de los supermercados los domingos como norma general, creación de centros de educación infantil en los bloques logísticos, ampliación en un mes de la baja de maternidad sobre el permiso legalmente establecido para las trabajadoras de la empresa, implantación en toda la cadena de la plantilla estándar y por último la política de proximidad de los trabajadores a su centro de trabajo.

En primer lugar, la estabilidad se considera un aspecto clave para la implicación de los trabajadores, en este sentido el 100% de la plantilla de Mercadona disfruta de un contrato fijo de carácter indefinido, como se ha mencionado anteriormente. La Dirección de la empresa consideró la estabilidad como un aspecto clave para conseguir la implicación de sus trabajadores en el año 1993. Este proceso finalizó en 1999 cuando la totalidad de los trabajadores de la empresa, en ese momento 18.000, disfrutaron de un contrato fijo y a partir de ese ejercicio ese compromiso de estabilidad se ha venido renovando año tras año y está contemplado en el Convenio Colectivo vigente de la compañía. Además, todos los empleados cuentan con un seguro de vida que garantiza la subsistencia de su familia en caso de fallecimiento del trabajador. De hecho, en caso de fallecimiento del trabajador, se paga a su pareja una anualidad del sueldo y se le ofrece la posibilidad de trabajar en la empresa. Además en el caso de que el trabajador fallecido tuviera hijos menores Mercadona les dota de una beca que cubre los estudios hasta los 23 años (NAVARRO, 2005), ofreciéndoles cuando finalizan sus estudios la posibilidad de incorporarse a la compañía.

En lo que respecta a la decisión de no abrir como norma general sus supermercados los domingos, Mercadona la adoptó en 2004 y la justificó en base a la necesidad de dignificar el puesto de trabajo dentro del sector de la distribución comercial. La Dirección de la empresa sostiene que dicha

decisión no ha tenido un impacto negativo sobre las ventas de la cadena y que además ha contribuido a la mejora de la calidad del puesto de trabajo y a que los empleados puedan disfrutar del domingo como día de descanso. Esta decisión tiene su excepción en algunas zonas especiales de costa durante los meses estivales donde las decisiones de compra de los clientes se alteran en tal medida que resulta necesaria la apertura de los supermercados de estas zonas los domingos para satisfacer las necesidades de los mismos. En cualquier caso, en opinión de la Dirección de la empresa esta medida contribuye a fortalecer el compromiso entre Mercadona y sus empleados y a implicar en mayor medida a la plantilla con el proyecto de la empresa.

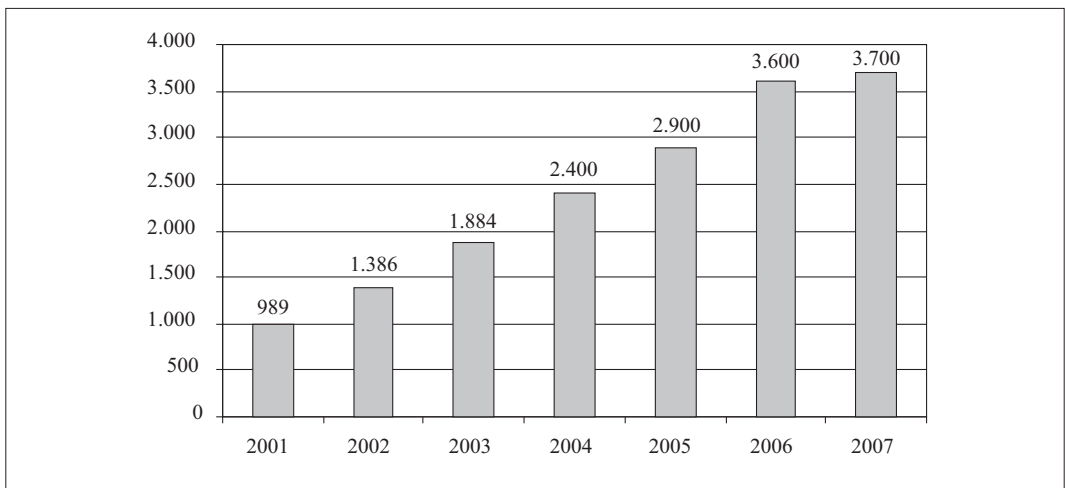
Una de las iniciativas más innovadoras en materia de conciliación de la vida laboral y personal de los trabajadores fue la apertura de centros de educación infantil en los centros logísticos de la empresa. El primero de ellos se abrió en el año 2002 en el bloque logístico de Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona) con una inversión de 470.000 euros y con capacidad para 80 niños (Mercadona, 2002). Actualmente la empresa dispone de tres de estos centros en los bloques logísticos de la compañía y prevé añadir nuevos centros en aquellos que puedan ponerse en marcha en las próximas plataformas de distribución que se incorporen en el medio y largo plazo a la estructura logística de la compañía. Para la puesta en marcha de estos centros de educación infantil, Mercadona ha realizado una inversión conjunta de 1,8 millones de euros. Estos centros son gestionados por una empresa especializada en educación infantil y en ellos trabajan actualmente 36 personas de diferentes titulaciones (Educación Infantil, Magisterio, Pedagogía) lo que permite desarrollar siete unidades de programación escolar al año. Las instalaciones de estos centros infantiles, de aproximadamente 1.000 m<sup>2</sup> de superficie cada uno de ellos incluyen las dotaciones habituales de este tipo de espacios: salas de psicomotricidad, aseos adaptados para diferentes edades, jardines y zonas de recreo donde se llevan a cabo las actividades docentes y educativas de los 165 niños que actualmente hay inscritos en los mismos.

Cabe destacar que estas instalaciones que incluyen la educación, alimentación y material escolar para los hijos de los trabajadores son gratuitas para los miembros de la plantilla de Mercadona. El motivo que condujo a tomar esta decisión fue doble: dar respuesta a la demanda de las mujeres de la plantilla y aprovecharse de beneficios e incentivos a políticas sociales de empresa. En primer lugar, en una plantilla donde la mayoría de los trabajadores son mujeres (66%) y en edad fértil (edad media de la plantilla 30 años) uno de los motivos que conducen a un elevado absentismo y al abandono de la actividad laboral por parte de las mujeres suele ser el cuidado de sus hijos<sup>13</sup>. En este sentido, la introducción de guarderías en los centros logísticos de la empresa permite compatibilizar el horario laboral con el cuidado de los hijos fomentando una menor rotación y aumentando notablemente la satisfacción, seguridad y tranquilidad de las trabajadoras de la empresa. Por otro lado, en cuanto a los incentivos para la introducción de este tipo de centros cabe destacar que el Ministerio de Trabajo financia dos tercios de la inversión para la construcción y el equipamiento de la guardería siempre que la empresa tenga más de 150 trabajadores y dé servicio a más de 20 niños además se puede deducir el 10% de la inversión del Impuesto de Sociedades.

<sup>13</sup> Según datos de la consultora Párvula especializada en la creación y gestión de guarderías especializadas para empresas, un 65% de los padres pierden días de trabajo por asuntos relacionados con el cuidado de sus hijos y el 45% llega tarde o sale antes del trabajo porque debe acudir a tiempo a la guardería. El coste de estas ausencias para la empresa se sitúa entre 1.000 y 1.500 euros como media (Párvula, datos 2004).

Otra de las medidas destinada a las trabajadoras de Mercadona que han sido madres es la posibilidad de alargar por cuenta de la empresa en 30 días, los cuatro meses de permiso maternal establecidos legalmente en España con el objetivo de que puedan disfrutar más tiempo de sus bebés durante sus primeros meses de vida. Esta iniciativa, que se introdujo en enero de 2005, ha sido acogida con éxito por la plantilla de la empresa. En 2005, 2.900 mujeres alargaron su permiso de maternidad y en 2007 esta cifra ascendió a 3.700 madres, lo que supone que 1 de cada 10 trabajadoras de Mercadona pudieron disfrutar de este permiso adicional e implicó un coste total de más de 4 millones de euros a la empresa. La **figura 8** permite observar la evolución del número de embarazos en la plantilla de Mercadona durante los últimos ejercicios. Además, en el año 2007 se incorporaron medidas pioneras como la aplicación de la Ley de Igualdad del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales con la puesta en marcha de un protocolo firmado con los sindicatos de la empresa que permite que las trabajadoras embarazadas puedan dejar de trabajar a partir de la semana de gestación determinada de acuerdo con su puesto de trabajo, percibiendo en todo momento su salario íntegro.

**FIGURA 8.** Evolución del número de embarazos de trabajadoras de Mercadona.



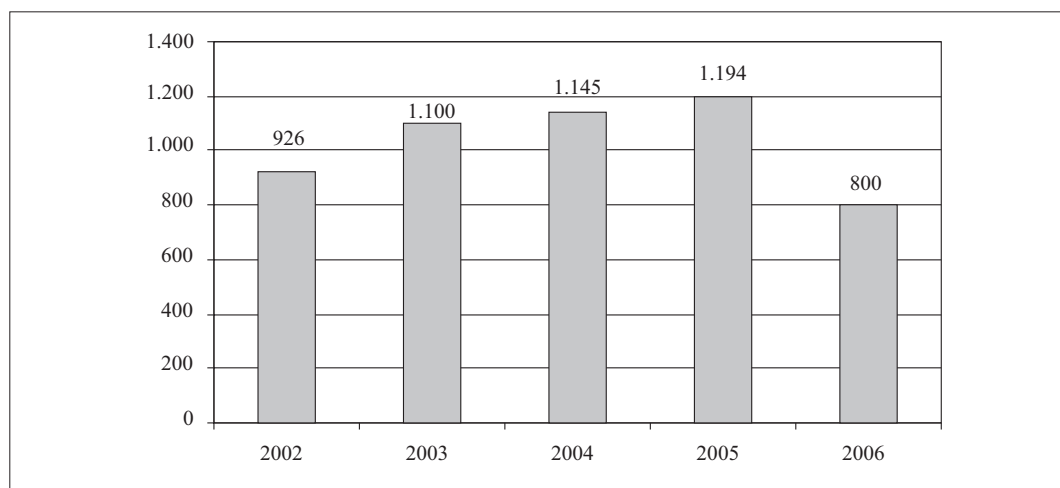
FUENTE: *Memorias Mercadona.*

La «plantilla estándar» es otra de las iniciativas tendentes a potenciar la conciliación entre la vida profesional y personal de los trabajadores. Esta iniciativa, que comenzó en el año 2001 y en el año 2006 fue implantada en todos los supermercados de la cadena, persigue la satisfacción total de la plantilla de personas que trabajan para Mercadona, para lo que se han estandarizado diferentes tipos de horarios. Todos ellos contemplan una misma hora de entrada y de salida al trabajo independientemente del día de la semana que se trabaje, así como un número máximo de horas de trabajo diario y semanal, todo ello en horario de jornada continuada. De manera adicional este programa incluye que los trabajadores conozcan sus horarios con un mes de antelación y que planifiquen sus vacaciones a principios de año, lo que les permite organizar y aprovechar al máximo su vida perso-

nal. Esta iniciativa se realiza a través de un sistema informático desarrollado por la Universidad Politécnica de Valencia que permite realizar una asignación optimizada de los horarios al personal de la empresa. A través de este sistema la empresa conoce en cada instante la cantidad de trabajadores que precisa cada uno de los supermercados de la cadena así como ajustar las horas necesarias para cada tarea dentro de sus tiendas.

Además, Mercadona también ha diseñado un plan de proximidad cuyo objetivo es acercar al empleado al centro de trabajo más próximo a su domicilio evitando los grandes desplazamientos para acudir a los puestos de trabajo. Este plan pretende que todos los trabajadores de la empresa se encuentren como máximo a 10 minutos de su domicilio (NAVARRO, 2005). Durante el año 2006 un total de 800 trabajadores se beneficiaron de esta iniciativa. Además Mercadona ofrece a sus empleados un Plan de Movilidad Geográfica que permite el traslado a centros de otras ciudades y provincias en que está implantada la cadena (**figura 9**).

**FIGURA 9.** Número de empleados que se han acogido al Plan de Proximidad de Mercadona (2002-2006).



FUENTE: *Memorias Mercadona.*

## 5. Política retributiva.

La política retributiva de Mercadona se basa en el principio de equidad: «a idéntica responsabilidad igual sueldo». Su aplicación, el reparto conjunto del trabajo y de las responsabilidades hace que la plantilla se sienta muy involucrada en el proyecto de la empresa y se esfuerce diariamente en satisfacer las necesidades de los clientes. Como contrapartida los trabajadores perciben unas retribuciones que se encuentran muy por encima de la media del sector.



La retribución del empleado en Mercadona se realiza en base a tres factores que son valorados por la empresa: experiencia, responsabilidad y evaluación en el desempeño. En primer lugar, en lo que respecta a experiencia la compañía valora el tiempo que el trabajador lleva prestando sus servicios en la organización. En segundo lugar, se valora el grado de responsabilidad, es decir, las obligaciones que implica el cargo que desempeñan en la empresa. Por último, también se toma en consideración la evaluación del desempeño, el coordinador de cada tienda que en función de entrevistas con los trabajadores realiza valoraciones del desempeño de cada uno de ellos en la tienda que son determinantes para las decisiones de subidas salariales.

Partiendo de estos principios, la retribución de los trabajadores se articula en base a dos componentes uno fijo y otro variable. En relación a la parte fija, cabe destacar que las retribuciones de los empleados de Mercadona se encuentran por encima de la media del sector de la distribución comercial en España. El Convenio Colectivo contempla una subida salarial en el año 2006 superior al 5% para el salario base mínimo de la empresa. En lo que respecta a la retribución variable se ha establecido un sistema de primas por cumplimiento de objetivos que pretenden recompensar el cumplimiento de objetivos individuales del trabajador, de equipo de cada uno de los supermercados de la cadena y de la plantilla como miembros de la compañía.

En lo que respecta a la retribución fija de los trabajadores, la política retributiva es sencilla y comprende únicamente cuatro tramos y tres letras. Todos los empleados de la compañía reciben la denominación de gerentes y su progresión salarial queda clara a todos los trabajadores desde su entrada en la compañía. El salario de enganche está por encima de la media del sector y está en el entorno de los 950 euros/mes. El conocimiento claro de la política retributiva permite que los empleados puedan planificar gastos perfectamente y ajustar su salario a sus necesidades. La **figura 10** permite observar los salarios estipulados en el Convenio Colectivo vigente en Mercadona.

**FIGURA 10.** *Tabla salarial Mercadona.*

Categoría	Puestos de trabajo indicativos	Permanencia grupo profesional	Salario base anual	Salario base mensual
Gerente A	Cajera/o, Reponedor, Vendedor <sup>14</sup> , Gte. <i>parking</i> , Repartidor, Gte. Único de Mantenimiento, Limpiador/a, Gte. de Recepción/ Expedición, Preparador, Auxiliar Administrativo, Ubicador	Menos de 3 años	11.524,77	768,31
Gerente A	Cajera/o, Reponedor, Vendedor, Gte. <i>parking</i> , Repartidor, Gte. Único de Mantenimiento, Limpiador/a, Gte. de Recepción/Expedición, Preparador, Auxiliar Administrativo, Ubicador	Más de 3 años	12.519,27	834,61
				.../...

<sup>14</sup> La categoría de vendedor incluye las labores de bandejista (carne), verdura, pescadero/a, charcutero/a, hornero/a, perfumero/a y animador/a.

.../...				
Gerente B	Secretario/a de Coordinador de División, Organizador de Tiendas, Chófer, Ayudante de Coordinador de Almacén, Gte. de Mantenimiento, Administrativo cualificado		12.633,65	842,25
Gerente C y Coordinadores	Secretario/a de Coordinador de Departamento, Coordinador, Técnico, Titulado Superior, Gte. de Compras		19.797,26	1.319,81

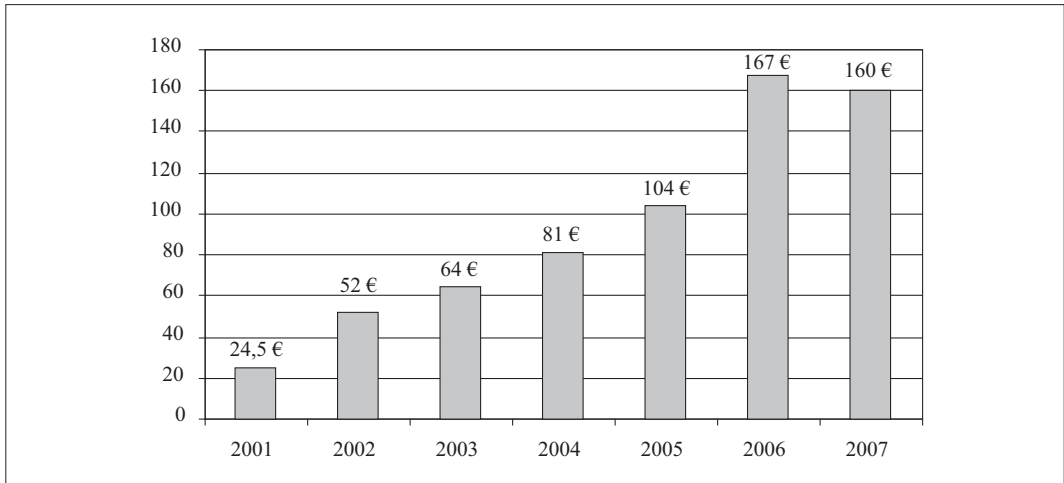
FUENTE: *Convenio Colectivo Mercadona.*

Antes de analizar la política de retribución variable, cabe destacar que en el Convenio Colectivo de Mercadona firmado en el año 2000 se establecieron complementos salariales que han sido renovados y actualizados en el vigente convenio de 2006. Estos complementos salariales se establecieron para trabajadores que conocieran uno o varios idiomas (205,78 euros brutos mensuales) y también para aquellos que trabajan en condiciones especiales de penosidad y nocturnidad (1,41 euros brutos por hora efectiva trabajada).

El empleado también es retribuido a través de las políticas de retribución variable con las que la compañía trata de compensar el esfuerzo personal de cada miembro de la plantilla en la consecución de sus objetivos particulares, de equipo en cada uno de los supermercados de la cadena y de la totalidad de los miembros de la plantilla por el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Estos objetivos se fijan conjuntamente con la empresa en enero de cada año y se reparten al cerrar el año. De esta forma, parte del salario del trabajador aumenta en paralelo a la consecución de logros individuales, de equipo y de la empresa. De hecho, la prima es obtenida por un 90% de los miembros de la plantilla en función de que se cumplan los objetivos individuales de cada uno de los trabajadores y que la empresa consiga beneficios.

La **figura 11** permite observar la evolución de la retribución variable de los trabajadores de la empresa durante los últimos ejercicios. Cabe destacar el caso del ejercicio 2006, en el que cada trabajador percibió una prima por objetivos cumplidos equivalente en función de su antigüedad a una o dos mensualidades de salario ascendiendo la cantidad repartida a 124 millones de euros. Pero, además, Mercadona durante el ejercicio 2006 decidió repartir de forma excepcional una prima adicional de 43 millones de euros, equivalente a media mensualidad más por trabajador como reconocimiento del trabajo ejemplar llevado a cabo por toda la plantilla y la fuerte implicación de los trabajadores de la empresa en el proyecto. Esto elevó la retribución variable de la compañía en 2006 a 167 millones de euros, 56 millones de euros más que el ejercicio 2005. Esta cantidad supone que uno de cada tres euros del beneficio de la empresa fue destinado a los empleados en forma de prima y que cada trabajador de Mercadona cobró entre 1.500 y 3.000 euros de prima adicional a su sueldo. En el año 2007, 160 millones de euros fueron repartidos en primas por objetivos entre los trabajadores de la empresa.

**FIGURA 11.** Evolución de la retribución variable de la plantilla de Mercadona (en millones de euros).



FUENTE: *Memorias Mercadona.*

## 6. Comunicación interna.

La política de comunicación de Mercadona persigue conseguir una mayor implicación personal de los trabajadores y fomentar la comunicación y el intercambio de información entre sus miembros, el objetivo es que mediante esta política se refuercen los lazos de compromiso entre el trabajador y la empresa. Los procesos de comunicación interna se basan en los principios de Transparencia, confianza y motivación y contribuyen también a reforzar la identidad corporativa de la empresa. Para ello, Mercadona espera que la información esté siempre disponible en cada uno de los centros de trabajo que la necesita, constituyendo este aspecto uno de los mayores desafíos de la compañía.

Como se señalaba anteriormente, la comunicación se constituye además en un elemento fundamental en el proceso de implicación personal, al reforzar los lazos de compromiso entre el trabajador y la empresa. Debido a ello, por ejemplo, Mercadona antes de transmitir sus resultados a los medios de comunicación, informa anualmente a sus trabajadores de los resultados del ejercicio anterior así como de los objetivos previstos por la compañía para los siguientes 12 meses (Mercadona, 2004).

Mercadona dispone de un amplio abanico de canales de comunicación que permiten a los trabajadores profundizar en el conocimiento de la compañía, independientemente de la ubicación de su centro de trabajo. Los canales de comunicación que se emplean para conseguir este

objetivo son varios. El canal de comunicación más directo y por excelencia dentro de la empresa es el que se establece entre el coordinador y el colaborador. Este canal, que permite a los trabajadores estar permanente informados del Proyecto Mercadona representa una pieza clave para el proceso de integración y creación de un sentimiento de identidad con el proyecto de Mercadona.

Además de la comunicación personal y directa, la compañía dispone de otros mecanismos de comunicación tales como una intranet corporativa, que permite un acceso sencillo e instantáneo a toda la información necesaria para el desarrollo del trabajo en la empresa, y que está constantemente diseñando aplicaciones más funcionales y efectivas que facilitan la distribución de información y el establecimiento de comunicación desde cualquier parte de la empresa a todos sus trabajadores. De manera adicional y con el objetivo de vertebrar la información, 500 trabajadores disponen actualmente de PDA's corporativas que les permiten estar perfectamente informados de las novedades de la cadena y colaborar de forma más eficaz con el resto de los departamentos y compañeros de la empresa (Mercadona, 2005).

## **7. Salud y seguridad en el trabajo.**

El fomento de la salud y de la seguridad en el trabajo representa un objetivo prioritario de Mercadona. A tal efecto, sus esfuerzos en esta materia persiguen la calidad total de los miembros de su plantilla en sus puestos de trabajo, para conseguir este objetivo las principales herramientas que emplea la empresa son el diálogo y la formación e información a los trabajadores.

La política de seguridad en el trabajo de Mercadona persigue como objetivo evitar los accidentes y las patologías laborales, disminuir la fatiga tanto física como mental de los miembros de la plantilla de la empresa y, por último, aumentar el nivel de satisfacción del trabajador en su puesto de trabajo. Para ello, esta política se articula en torno a dos grandes pilares: formación en materia de salud y seguridad laboral y diseño de acciones preventivas para la evaluación y planificación de soluciones seguras y saludables en los supermercados, centros logísticos y almacenes de la cadena a través del diseño de nuevos métodos de trabajo.

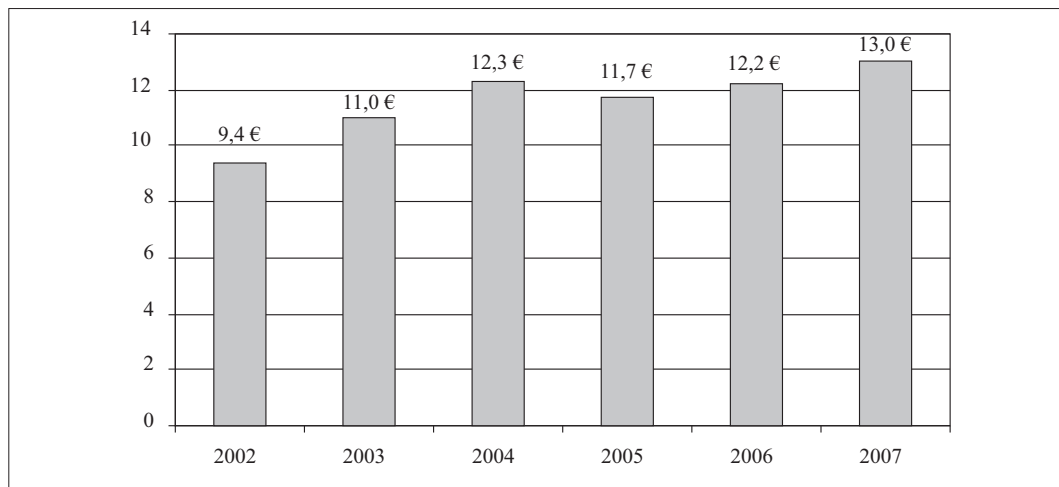
Mercadona ha creado dentro de su estructura organizativa tres grupos destinados a conseguir estos objetivos: un Comité Intercentros de Seguridad y Salud, servicios médicos locales y un servicio de prevención de riesgos laborales. En el año 2000 la empresa ya disponía de 21 servicios médicos locales que estaban atendidos por 37 personas entre profesionales médicos y técnicos de asistencia sanitaria. En la actualidad, el servicio de prevención de riesgos laborales está formado por 70 técnicos de nivel superior cualificados en las cuatro grandes especialidades: seguridad, higiene industrial, medicina del trabajo y ergonomía y, por último, psicología aplicada. Los objetivos prioritarios de este Servicio es identificar riesgos, adelantarse a posibles incidencias y optimizar la seguridad de los diferentes puestos de trabajo de la empresa.

Así, el servicio de prevención realiza diferentes acciones tendentes a la consecución de esos objetivos: participación en los procesos de compra de herramientas y maquinaria, realización de estudios de los puestos de trabajo y de sus requisitos, formación y difusión de información relativa a riesgos generales en las tiendas y los almacenes de la empresa o específicos derivados del uso de maquinaria, estudio de la ergonomía de los puestos de trabajo en Mercadona y sus requerimientos teniendo en cuenta factores fisiológicos y psicológicos, optimización de las condiciones ambientales y del entorno del puesto de trabajo. Por ejemplo, durante el año 2006 en materia de medicina del trabajo y ergonomía, el servicio de prevención realizó numerosos reconocimientos médicos periódicos y ha puesto en marcha diferentes campañas de vacunación, educación en la alimentación saludable, fomento del ejercicio y abandono del hábito de fumar.

La labor realizada por el servicio de prevención y la implicación de la plantilla de la compañía en materia de salud y seguridad en los puestos de trabajo se ve reforzada por la colaboración y experiencia en materia preventiva de las mutuas proveedoras. La política de Mercadona en este aspecto es colaborar con las mutuas locales de las zonas donde se abren supermercados de la cadena <sup>15</sup>. Con estas organizaciones Mercadona genera relaciones de sinergia y efectividad. De hecho, las mutuas locales son las organizaciones que mejor conocen los hábitos y costumbres dentro de su entorno geográfico y ofrecen una mayor y mejor cobertura de servicio asistencial en su ámbito lo que supone un alto valor añadido para los trabajadores de la empresa. La cooperación conjunta y la retroalimentación que ha mantenido Mercadona con estas mutuas le ha permitido elevar los estándares de salud y seguridad en el trabajo, y ha contribuido a reducir el nivel de absentismo laboral en la empresa.

Tal y como se exponía anteriormente, la política de seguridad y salud en el trabajo en Mercadona comprende también el diseño de acciones preventivas. Durante el año 2003, la compañía tomó conciencia de los riesgos de la manipulación manual de cargas para el desempeño profesional. En primer lugar, se midieron todas las tareas y condiciones de trabajo que requieren un sobreesfuerzo por parte del trabajador, esta labor se complementó con la introducción de elevados niveles de automatización y mecanización de los procesos ya existentes en las tiendas y almacenes de la empresa. Como consecuencia de esta labor se han instalado flejadoras automáticas de palets y se han modernizado las máquinas preparadoras de pedidos en los almacenes de productos envasados. Esta actuación permitió a partir de las mediciones efectuadas reducir en un 22% el nivel de sobreesfuerzo que realizaban los trabajadores de la empresa. Como puede apreciarse en el siguiente gráfico, la inversión en prevención de riesgos laborales representa una partida importante dentro de las inversiones de Mercadona (**figura 12**).

<sup>15</sup> Mercadona tiene firmado acuerdos de colaboración y ha desarrollado labores y actividades en materia preventiva con mutuas en toda España: MUVALE (Valencia), Asepeyo, Mutua Balear, FREMAP, Mutua de Accidentes de Canarias (MAC), Mutua la Montañesa, Mutua de Accidentes de Zaragoza y Mutua Gallega.

**FIGURA 12.** Evolución de la inversión en prevención (en millones euros).FUENTE: *Memorias Mercadona.*

## 8. La tecnología como *driver* o facilitador de la labor de los Recursos Humanos de la empresa.

En Mercadona la apuesta por la tecnología no se realiza únicamente desde criterios de productividad, sino que también se basa en los efectos directos que sobre las condiciones de vida y trabajo tiene su utilización (Mercadona, 2005). A nivel general, la tecnología representa una palanca más sobre la que se asienta todo el proyecto de Mercadona. Desde el punto de vista de la política de Recursos Humanos, la tecnología es un elemento que trata de conseguir mejorar la eficiencia de todos los procesos productivos y la calidad del puesto de trabajo de los empleados tanto en los almacenes y bloques logísticos de la empresa como en los supermercados.

En primer lugar, Mercadona ha sido una empresa pionera en la introducción de nuevos avances tecnológicos, así en 1982 fue la primera empresa de España que implantó el escáner para la lectura de códigos de barras en los puntos de venta de la cadena. Posteriormente, en 1988 inauguró el primer centro logístico totalmente informatizado. En el año 2003 la empresa comenzó con el diseño de un nuevo sistema informático para las tiendas de la cadena. Posteriormente, en 2004, estandarizó en todos los supermercados de la cadena un nuevo sistema que es capaz de multiplicar por cuatro la velocidad de comunicación de datos en la compañía, lo que consigue optimizar el tiempo que el cliente permanece en las tiendas, aumentando la fluidez en el momento del paso por caja. Esta medida también tuvo un impacto muy positivo sobre los trabajadores de la empresa, así se simplificaron las cajas registradoras mediante la eliminación de teclas que no añadían valor, se automatizó la gestión de todos los procesos de envío a domicilio y se redujeron los tiempos que se dedicaban a las distintas tareas. En el año 2006 se llevó a cabo un proceso de reingeniería de las tiendas que com-

prendió la creación de una red inalámbrica a través de la tecnología Wi-Fi, en cada uno de los puntos de venta de la cadena que tenía como objetivo la mejora de los procesos de gestión de *stocks* y la preparación de los pedidos telefónicos y a través de Internet.

Otra herramienta tecnológica, la intranet corporativa introducida en el año 2002 permite a los trabajadores el acceso instantáneo a la información necesaria para el desarrollo de su trabajo diario eliminando las transacciones que anteriormente se realizaban en papel. Esta herramienta facilita la distribución de información y el establecimiento de comunicación desde cualquier parte de la empresa a todos los trabajadores.

Por último, en lo que respecta a los almacenes y bloques logísticos de la empresa, Mercadona ha puesto en marcha el proyecto «Almacén siglo XXI» que cuenta con una tecnología que evita los esfuerzos físicos. Este proyecto, que está implantando en el centro logístico de Ciempozuelos en Madrid y que se extenderá al resto de bloques logísticos de la empresa, ha supuesto una inversión de más de 300 millones de euros. Esta iniciativa persigue la creación de almacenes totalmente automatizados que permiten que el trabajador se encuentre siempre en posición ergonómica, el trabajador ve limitado su esfuerzo físico mediante procesos automáticos realizados por máquinas para cuyo manejo recibirá una formación intensiva: «Ningún trabajador hace esfuerzos físicos, todo lo hacen las máquinas, la plantilla solo tiene que usar la inteligencia»<sup>16</sup>. A través de estas infraestructuras se optimizarán los flujos de entrada, almacenamiento y salida de mercancías y se minimizarán los errores mediante sistemas de verificación automáticos. La firma asegura que este proceso de automatización supone «una apuesta por la productividad», además de «por la calidad de vida de los trabajadores, ya que elimina sobreesfuerzos» (Mercadona, 2005).

## 9. El resultado de la política de Recursos Humanos de Mercadona: el ciclo del éxito.

Para satisfacer completamente al cliente y ser prescriptor de productos para que se fabrique su compra total, objetivo prioritario y misión de la empresa Mercadona, resulta imprescindible disponer de una plantilla motivada por la labor que desempeña y satisfecha, a su vez, en todos los aspectos derivados del desarrollo de sus funciones laborales. Esta tarea representa uno de los eslabones básicos de la filosofía de Mercadona y un signo diferencial de la compañía. Y es que en Mercadona se crea valor a través de la plantilla; un valor que, aunque intangible, tiene su recompensa y reconocimiento por parte de los clientes (Mercadona, 2003).

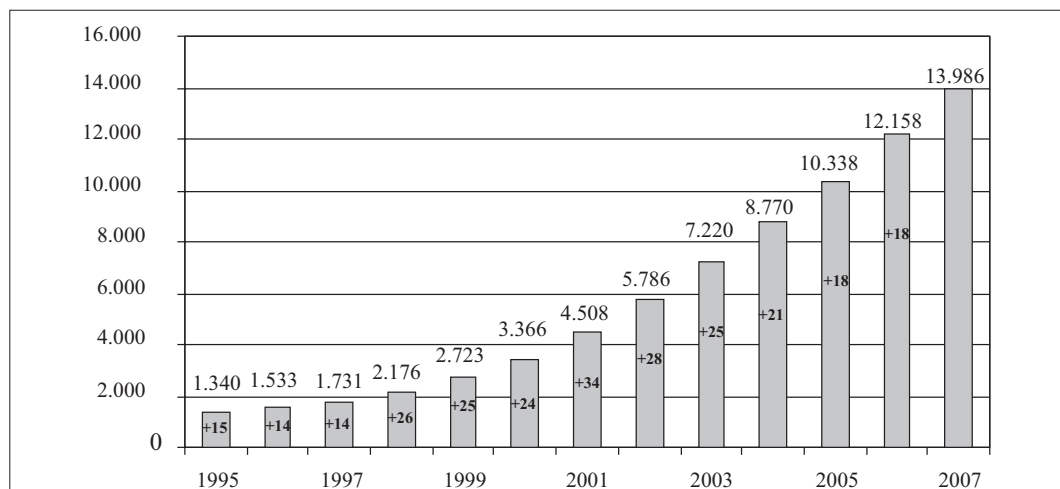
El permanente esfuerzo y entrega de los trabajadores en satisfacer al cliente, su empeño en la calidad total, se traduce, en un elevado compromiso de Mercadona hacia su plantilla, cuyo resultado arroja el más favorable de los saldos: un sentimiento de identidad de empresa que proporciona significado, estabilidad y diferenciación y que repercute positivamente en la actividad diaria de la compañía. Así, la estrategia laboral de Mercadona pretende facilitar al trabajador un horario fijo, un

<sup>16</sup> Declaraciones realizadas por Juan Roig en la presentación de los resultados de la cadena Mercadona del ejercicio 2006.

puesto de trabajo saludable y seguro, una política retributiva máxima, formación continua y promoción interna. Aspectos a cambio de los cuales exige a su plantilla honradez, confianza y cumplimiento de sus compromisos.

El resultado de la política de Recursos Humanos de Mercadona es espectacular. En primer lugar, cabe destacar que se ha convertido en la empresa que más empleo crea en España entre «4.000 y 8.000 contratos nuevos cada año» y todos ellos de carácter fijo e indefinido (NAVARRO, 2005). Pero si además de las cifras de creación de empleo se analizan las cifras concretas de ventas y los beneficios, se llega a la conclusión de que son absolutamente extraordinarios. En lo que respecta a la evolución de las ventas (**figura 13**), se puede apreciar claramente cómo se ha producido un incremento medio positivo en la facturación de la compañía del 21,3% en el período comprendido entre 1995 y 2007 hasta alcanzar los 13.986 millones de euros en el ejercicio 2007. Las previsiones para el ejercicio 2008 son alcanzar una cifra de ventas de 15.500 millones de euros.

**FIGURA 13.** Evolución de las ventas de Mercadona (en millones de euros).



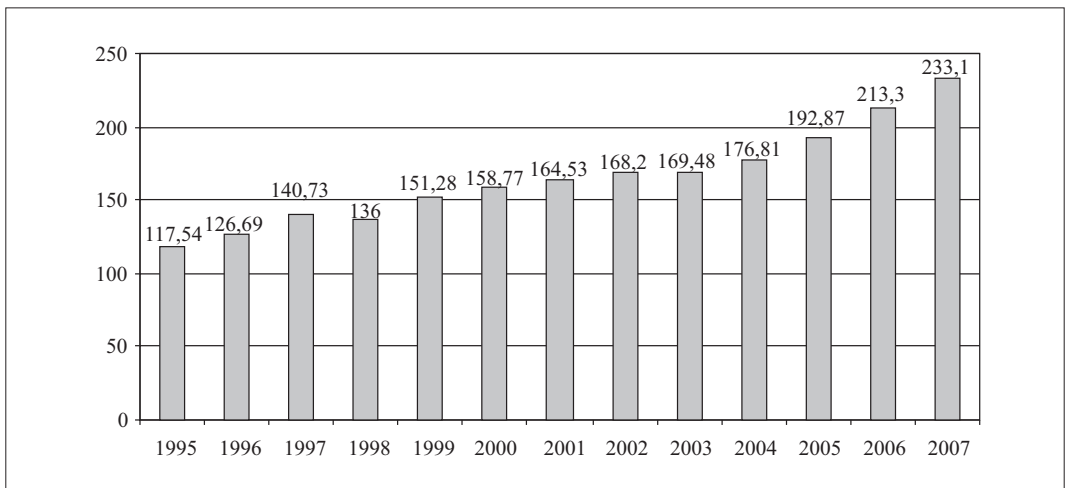
FUENTE: *Memorias Mercadona.*

Siendo espectaculares estas cifras de evolución de las ventas cabe destacar el dato de crecimiento de las ventas sobre superficie equivalente, es decir sin contemplar las nuevas aperturas de supermercados de la cadena. Este incremento de ventas en las mismas tiendas ha estado comprendido durante los últimos ejercicios entre el 8 y el 10%. Esto pone de manifiesto que el aumento en ventas de la cadena no solo se produce por las nuevas aperturas sino que anualmente todos los supermercados consiguen incrementar notablemente su facturación en cada uno de los centros que configuran la cadena. Cabe destacar a este respecto que todos de los supermercados de la cadena tienen al inicio de cada ejercicio un objetivo de crecimiento de facturación bajo la premisa de «mismas tiendas».



Si a partir de los datos de facturación se lleva a cabo un análisis de la relación entre las ventas de la cadena de supermercados y el número de empleados, se obtiene como resultado una medida de la productividad de la plantilla. El análisis de estos datos muestra un aumento constante de la productividad a lo largo de los últimos ejercicios. Así, la ratio de ventas superó los 233.000 euros por empleado durante el ejercicio 2007, lo que supuso un incremento del 9,2% sobre los 213.000 euros del ejercicio 2006. La **figura 14** permite observar la evolución de la productividad por empleado en el período comprendido entre 1995 y 2007.

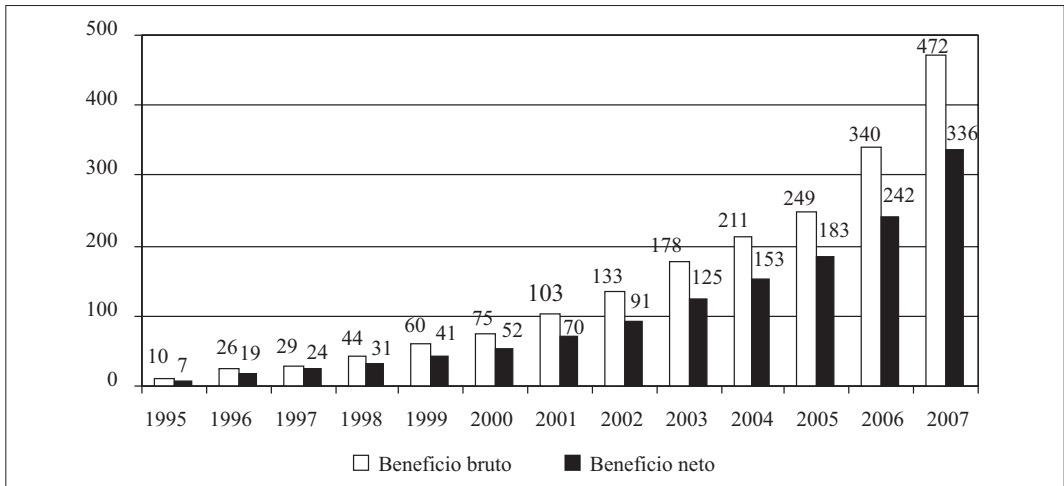
**FIGURA 14.** Evolución de la productividad de los supermercados de Mercadona (ratio ventas por empleado).



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Mercadona.

Cabe destacar que, además de las cifras de productividad, la empresa también presenta unas cifras muy positivas tanto en índices de absentismo como de rotación de empleados en comparación con otras empresas del sector. En diciembre de 1999 el índice de absentismo se redujo por debajo del 2%, y durante el año 2000 el absentismo se situó en torno al 1,63%. En lo que respecta a la rotación de empleados, Mercadona no muestra una actitud conformista. En la presentación de resultados del año 2007, la Dirección mencionó como uno de sus compromisos prioritarios tratar de mejorar los ratios de rotación y absentismo que en 2007 habían repuntado respecto de ejercicios anteriores y se situaban en el 4,6 y 2,6% del total de la plantilla.

Por último, en lo que respecta a los beneficios y resultados económicos de la empresa se puede catalogar a los mismos como espectaculares; en relación a los beneficios cabe destacar que el beneficio neto de la compañía se ha multiplicado más de 34 veces en los últimos 10 años hasta alcanzar una cifra de 336 millones de euros. La evolución del beneficio bruto y del beneficio neto de la cadena de supermercados se puede apreciar en la **figura 15**.

**FIGURA 15.** Evolución del beneficio bruto y neto (mill. euros) (1995-2007).

FUENTE: *Elaboración propia a partir de memorias de Mercadona.*

Como puede apreciarse la evolución de los principales indicadores económicos de la empresa son un claro reflejo en palabras de la Dirección de la empresa de la «idoneidad del modelo de gestión de calidad total». Los resultados son la consecuencia de conseguir la satisfacción de todos los componentes del modelo: clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital. Los indicadores relativos a la gestión de Recursos Humanos presentados muestran una evolución extraordinariamente positiva y contribuyen notablemente a la consecución de los objetivos de la firma.

## VII. CONCLUSIÓN

El presente trabajo ha pretendido mostrar desde un enfoque práctico lo que puede suponer en una compañía la introducción y la apuesta por un modelo de gestión novedoso, la gestión de calidad total y en particular su aplicación dentro del área de Recursos Humanos. Así, el enfoque de gestión de calidad total ha orientado la definición del modelo de dirección y gestión de Mercadona y ha permitido a la empresa alcanzar unos espectaculares resultados económicos y un crecimiento rentable y saludable a lo largo de la última década. La clave del modelo se fundamenta en la concepción de la empresa en cinco componentes y la orientación de la compañía hacia la satisfacción de las expectativas y necesidades de los mismos: clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital.

En lo que respecta a la satisfacción de los trabajadores, en la gestión de sus Recursos Humanos, Mercadona puede considerarse como una empresa pionera tanto en el ámbito nacional como

internacional del sector de distribución comercial. La introducción de una política de Recursos Humanos novedosa, innovadora, responsable y comprometida ha contribuido de forma notable al éxito de un proyecto empresarial que ha permitido a la empresa realizar una expansión vertiginosa con ritmos del 25 y 30% anuales e incrementar de forma espectacular la productividad de sus empleados.

Desde esta perspectiva, la política de Recursos Humanos de Mercadona, construida bajo los principios del modelo de gestión de calidad total ha sido desarrollada a partir de cinco pilares básicos: estabilidad, formación continua, promoción interna, conciliación laboral y personal y retribución máxima. Así, todos los trabajadores de la empresa cuentan con un contrato estable fijo de carácter indefinido. La compañía a lo largo de los últimos ejercicios ha conseguido un excelente desarrollo de las capacidades profesionales de sus trabajadores a través de los planes de formación de la empresa. La cualificación y la mejora del desempeño profesional han permitido la promoción interna de su personal hacia puestos superiores dentro de la organización. Además, la compañía no solo se preocupa por el desempeño profesional, sino que, a través de medidas que permiten la conciliación entre la vida personal y profesional de sus trabajadores, pretende mejorar su calidad de vida y su satisfacción personal. La política retributiva, con un importante peso de la retribución variable por objetivos, también mejora la satisfacción personal de los trabajadores y les permite compartir los beneficios como resultado de un trabajo común. Además, como un factor complementario, el empleo de las nuevas tecnologías ha servido no solo para mejorar la productividad de la empresa y la comunicación interna, sino también para aumentar la calidad en el trabajo de los empleados.

Dados los excelentes resultados conseguidos, y la tendencia positiva y creciente que en la actualidad muestra la empresa, el presente trabajo ha pretendido presentar el modelo de gestión de personal de Mercadona. Este sobresaliente y novedoso modelo puede servir como orientación y punto de referencia a directivos de muchas compañías para la orientación de sus políticas de gestión de personal y a estudiantes y académicos para observar nuevas tendencias e iniciativas de éxito en el área de recursos humanos.

---

## Bibliografía

ALIMARKET [2005]: *Distribución Alimentaria*, 182, pág. 99.

ÁLVAREZ DE MON Y PAN DE SORALUCE, S. [2000]: *El mito del Líder*; PriceWaterhouse Coopers, Madrid.

ANDERSON, J.C.; RUNGTUSANATHAM, M. y SCHROEDER, R.G. [1994]: «A Theory of Quality Management underlying the Deming Management Method». *Academy of Management Review*, 19 (3), págs. 472-509.

ARGYRIS, CH. [1998]: «Empowerment: the Emperor's new clothes». *Harvard Business Review*, 73 (3), págs. 98-105.

- BELOHLAV, J.A. [1993]: «Quality, Strategy and Competitiveness». *California Management Review*, 35.
- BLACKBURN, R. y ROSEN, B. [1993]: «Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies». *Academy of Management Executive*, 7 (3), págs. 49-66.
- BLACK, S.A. y PORTER, L.J. [1996]: «Identification of the Critical Factors of TQM». *Decision Sciences*, 27 (1), págs. 1-21.
- [1995]: «An Empirical Model for Total Quality Management». *Total Quality Management*, 6 (2), págs. 149-164.
- BLANCO, M. y GUTIÉRREZ, S. [2008]: «El empleo del Modelo de Gestión de Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona». *Universia Business Review*, 17 (1), págs. 40-63.
- BONACHE PÉREZ, J. [1999]: «El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas». *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 3, págs. 123-140.
- BOU, J.C. y BELTRÁN, I. [2005]: «Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study». *Total Quality Management and Business Excellence*, 16 (1), págs. 71-86.
- BOWEN, D.E. y LAWLER, E.E. [1992]: «Total quality-oriented human resources management». *Organizational Dynamics*, 20 (4), págs. 29-41.
- BRIGGS, S. y KEOGGH, W. [1999]: «Integrating human resources strategy and strategic planning to achieve business excellence». *Total Quality Management*, 10 (4-5), págs. 447-453.
- BURDETT, J.O. [1998]: «Forty things every manager should know about coaching». *Journal of Management Development*, 17 (2), págs. 142-152.
- BURNS, T. y STALKER, G. [1961]: *The management of innovation*, London, Tavistock.
- CAPARRÓS VEGA, A. y BIOT ROIG, R. [2006]: *15 x 15, quince días con quince empresarios líderes*. Fundación para la Comunidad Valenciana. Escuela de Dirección de Empresas del Mediterráneo, Valencia.
- CHAPMAN, R.L.; MURRAY, P.C. y MELLOR, R. [1997]: «Strategic Quality Management and Financial Performance Indicators». *International Journal of Quality Science*, 14 (4), págs. 432-448.
- CIAMPA, D. [1992]: *Total quality. A user's guide for implementation*. Addison-Wesley. Reading MA. Edición española: *Calidad total. Guía para su implantación*. Addison-Wesley Iberoamericana, Willmington DE, 1993.
- COLLARD, R. [1992]: «Total quality: the roles of human resources». En ARMSTRONG, M. [1992]: *Strategies for human resource management: a total business approach*. Kogan Page, Londres, págs. 165-176.
- CONGER, J.A. [1998]: «The necessary art of persuasion». *Harvard Business Review*, 76 (3), págs. 84-95.
- COVEY, S.R. [1998]: *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Ed. Paidós, Barcelona.
- DALE, B.G. [2003]: *Managing Quality*. Blackwell Publishing, Oxford, 4.<sup>th</sup> ed. La primera edición data de 1990, la segunda de 1994 y la tercera de 1999.
- DALE, B.G. y COOPER, C.L. [1994]: «Introducing TQM: the role of senior management». *Management Decision*, 32 (1), págs. 20-26.
- DAVIS, B. y WILSON, D. [1990]: «TQM: organizing for success». En OAKLAND, J.S. (ed. 1990), *Proceedings of the 3.<sup>rd</sup> International Conference on Total Quality Management*. IFS Ltd, Bedford.
- DATAMONITOR [2006]: *Informe anual*.
- DEAN, J.W. y BOWEN, D.E. [1994]: «Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development». *Academy of Management Review*, 19 (3), págs. 392-418.

- DEAN, J.W. y EVANS, J.R. [1994]: *Total Quality, management, organization and strategy*. West Publishing, St. Paul MN.
- DELOITTE [2007]: *Global Powers of Retailing 2006*.
- DEMING, W.E. [1982]: *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT, Cambridge. Edición española: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- DE JOUSLIN DE NORAY, B. [1992]: «El movimiento internacional de la calidad». En LABOUCHEIX, V. (dir., 1992), *Tratado de la calidad total*. Edita Ciencias de la Dirección, Madrid, Tomo I, págs. 31-47.
- DOUGLAS, T.J. y JUDGE, W.Q. [2001]: «Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration». *Academy of Management Journal*, 44 (1), págs. 158-169.
- EASTON, G.S. [1993]: «The 1993 state of US total quality management: a Baldrige examiner's perspective». *California Management Review*, 35 (3), págs. 32-54.
- EISENHARDT, K.M. [1989]: «Building Theories from Case Study Research». *Academy of Management Review*, 14, págs. 532-550.
- EVANS, J. [1992]: *A Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils*. Protcer & Gamble, Milwaukee.
- EFQM [1999]: *EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines*. European Foundation for Quality Management, Bruselas.
- ÉTNR [2003]: *Informe de Auditoría Ética*. Fundación para la ética de los negocios y las administraciones.
- FEIGENBAUM, A.V. [1986]: *Total Quality Control*. McGraw-Hill, Nueva York.
- GARVIN, D.A. [1984]: «What does Product Quality Really Mean?». *Sloan Management Review*, 26 (1), págs. 25-43.
- [1988]: *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*. The Free Press, McMillan, Nueva York. pág. 40.
- GEHANI, R.R. [1993]: «Quality value-chain: A meta-synthesis of frontiers of quality movement». *Academy of Management Executive*, 7 (2), págs. 29-42.
- GHOBIAN, A. y GALLEAR, D. [2001]: «TQM implementation: an empirical examination and proposed generis model». *Omega. International Journal of Management Science*, 29 (4), págs. 343-359.
- GLASER, B. y STRAUSS, A.L. [1967]: *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, Aldine De Gruyter.
- GODFREY, G.; DALE, B.D.; MARCHINGTON, M. y WILKINSON, A. [1997]: «Control: a contested concept in TQM research». *International Journal of operations & Production Management*, 17 (6), págs. 558-573.
- GOETSCH, D.L. y DAVIS, S. [1994]: *Introduction to total quality: Quality, productivity, competitiveness*. Prentice Hall International, Londres.
- GÓMEZ FERNÁNDEZ, J.M. [1999]: *Recursos Humanos. Fundamentos del Comportamiento Humano en la Empresa*, Ed. Encuentro, Madrid.
- GUTIÉRREZ BRONCANO, S. [2004]: *Impacto y análisis de los Recursos Humanos en la Estrategia de la Empresa Familiar*. Tesis Doctoral, Ed. El Autor.
- HAMMER, M. [1990]: «Reengineering work: Don't automate, obliterate». *Harvard Business Review*, 68 (4), págs. 104-112.

- HARTLEY, J.F. [1994]: «Case studies in organizational research», en CASELL, C. y SYMON, G. (Eds.). *Qualitative Methods in organizational research*, Sage Publications, Londres, págs. 208-229.
- HESKETT, J.L. [1987]: «Lessons in the Service Sector». *Harvard Business Review*, 65 (2), págs. 118-126. Traducido con el título «Lecciones en el sector de los servicios». *Harvard-Deusto Business Review*, 32, cuarto trimestre, págs. 83-94.
- HESKETT, J.L.; LOVEMAN, G.; SASSER, E. y SCHLESINGER, L. [1994]: «Putting the service-profit chain to work». *Harvard Business Review*, marzo-abril, págs. 164-174.
- HILL, S. y WILKINSON, A. [1995]: «In Search of TQM». *Employee Relations*, 17 (3), págs. 8-26.
- HUNTER, J.C. [1999]: *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Ed. Urano, Barcelona.
- HUETE, L.M. [1997]: *Servicios y Beneficios*. Ed. Deusto, Bilbao.
- ISHIKAWA, K. [dir., 1984]: *Quality control circles at work*. JUSE / Asian Productivity Organization, Tokio. Edición española: *Práctica de los círculos de control de calidad*. Tecnologías de Gerencia y Producción, Madrid, 1988.
- IVANCEVICH, J.M.; LORENZI, P.; SKINNER, S.J. y CROSBY, P.B. [1985]: *Management. Quality and Competitiveness*. Richard D. Irwin, Homewood. Edición española: *Gestión. Calidad y Productividad*. Richard D. Irwin, Madrid, 1996.
- JAMES, G. [1991]: «Quality of working life and total quality management». *WRU Occasional paper* n.º 50, Advisory Conciliation and Arbitration Service Work Research Unit, Londres.
- JURAN, J.M. [1994]: «The upcoming century of quality». *Quality Progress*, 27 (8), págs. 29-37.  
– [1995]: *A History of Managing for Quality*. ASQ Quality Press, Milwaukee, WI.
- JURAN, J.M. y GRZYNA, F.M. [eds. 1988]: *Juran's quality control handbook*. McGraw-Hill, Nueva York, 4.ª ed. Edición española: *Manual de Control de Calidad*. McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid, 1993, 2 tomos.
- JURAN, J.M.; GRZYNA, F.M. y BINGHAM, R. [eds. 1974]: *Quality control handbook*. McGraw-Hill, Nueva York, 3.ª ed.
- KANJI, G.K., KRISTENSEN, K. y DAHLGAARD, J.J. [1995]: «Quality Motivation». *Total Quality Management*, 6 (4), págs. 427-434.
- KEYS, D. [1991]: «Five critical barriers to successful implementation of JIT and total quality control». *Industrial Engineering*, enero, págs. 22-25.
- KLASSEN, R.D. y MCLAUGHLIN, C.P. [1993]: «TQM and environmental excellence in manufacturing». *Industrial Management & Data Systems*, 93 (6), págs. 14-22.
- KLEINER, A. [1991]: «What does it mean to be green?». *Harvard Business Review*, 69 (4), págs. 38-47.
- LARSON, P.D. y SINHA, A. [1995]: «The TQM Impact: A Study of Quality Manager's Perceptions». *Quality Management Journal*, 2 (3), págs. 53-66.
- LASCELLES, D.M. y DALE, B.G. [1990]: «Quality management: The chief executive's perception and role». *European Management Journal*, 8 (1), págs. 67-75.
- LAWLER, E.E. [1994]: «Total quality management and employee involvement: are they compatible?». *Academy of Management Executive*, 8 (1), págs. 68-76.
- LASZLO, G.P. [1998]: «Implementing a quality management program. Three Cs of success: commitment, culture, cost». *The TQM Magazine*, 10 (4), págs. 281-287.
- LEE-ROSS, D. [1993]: «Two Styles of Hotel Manager, Two Styles of Worker». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5 (4), págs. 20-24.

- LUCHS, R. [1986]: «Successful Businesses Compete on Quality-Not Cost». *Long Range Planning*, 19 (1), págs. 12-17.
- MACKAY, J. [1998]: «Training to lead». *NZ Business*, 12 (4), págs. 25-29.
- MADU, C.N. Y. KUEI, C.H. [1993]: «Introducing strategic quality management». *Long Range Planning*, 26 (6), págs. 121-131.
- MANN, R. Y. KEHOE, D. [1994]: «An Evaluation of the Effects of Quality Improvement Activities on Business Performance». *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (4), págs. 29-44.
- MARTÍNEZ-LORENTE, A.R.; DEWHURST, F. y DALE, B.G. [1998]: «Total quality management: origins and evolution of the term». *The TQM Magazine*, 10 (5), págs. 378-386.
- MERCADONA, *Informes Anuales de los años 1999-2006*.
- NAVARRO CÁRCCEL, R. [2005]: *Los nuevos burgueses valencianos*. Ed. La esfera de los libros, Valencia.
- NIEDERT, A.R. [1993]: «The fit between pollution prevention and total quality management», *Journal of Environmental Regulation*, 3 (1), págs. 41-56.
- O'DELL, C. [1996]: «A Current Review of Knowledge Management Best Practice». *Knowledge Management 96 Conference*. Business Intelligence, Londres.
- PÉREZ LÓPEZ, J.A. [1994]: *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Ed. Rialp, Madrid.
- PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. [1994]: *En busca de la Excelencia*. Ed. Folio, Barcelona.
- PETTIGREW, A.; FERLIE, E. y MCKEE, L. [1992]: *Shaping strategic change. The case of the NHS in the 1980s*, Public Money & Management, julio-septiembre, págs. 27-31.
- PETTIGREW, A. y WHIPP, R. [1991]: *Managing Change for Competitive Success*, Oxford, Blackwell.
- PETTIGREW, A. [1990]: *Longitudinal field research on change: theory and practice*, *Organization Science*, 1, págs. 267-291.
- POWELL, T.C. [1995]: «Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review and Empirical Study». *Strategic Management Journal*, 16 (1), págs. 15-37.
- RAO, S.S.; RAGHUNATHAN, T.S. y SOLIS, L.E. [1996]: *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*. John Wiley & Sons, Nueva York.
- REES, C.J. y DORAN, E. [2001]: «Employee selection in a total quality management context: taking a hard look at a soft issue». *Total Quality Management*, 12 (7-8), págs. 855-860.
- REEVES, C.A. y BEDNAR, D.A. [1994]: «Defining Quality: Alternatives and Implications». *Academy of Management Review*, 19 (3), págs. 419-445.
- RICART, J.E. y ÁLVAREZ, J.L. [1997]: *Cómo prepararse para las organizaciones del futuro*. IESE, Barcelona.
- SCHEIN, E.H. [1997]: «The concept of client from a process consultation perspective. A guide for change agents». *Journal of Organizational Change Management*, 10 (3), págs. 202-216.
- SCHLESINGER, L.A. y HESKETT, J.L. [1991]: «Breaking the cycle of failure in services». *MIT Sloan Management Review*, 32 (3), págs. 17-28.
- SCHONBERGER, R.J. [1992]: «Is strategy strategic: Impact of total quality management on strategy». *Academy of Management Executive*, 6 (3), págs. 80-87.
- SETH, N.; DESHMURKH, S.G. y VRAT, P. [2005]: «Service quality models: A review». *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (9), págs. 913-949.
- SHETTY, 1985.



- SHEWART, W.A. [1931]: *Economic control of Quality of Manufactured Product*. Macmillan, Nueva York. Reeditado por la American Society for Quality Control, 1980.
- TAGUCHI, G. [1987]: *System of experimental design: Engineering methods to optimize quality and minimize costs*. Kraus International Publications, Nueva York.
- TAGUCHI, G. y CLAUSING, D. [1990]: «Robust quality». *Harvard Business Review*, 68 (1), págs. 65-75.
- TUMMALA, V.M.R. y TANG, C.L. [1996]: «Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core concepts and comparative analysis». *International Journal of Quality&Reliability Management*, 13 (4), págs. 8-38.
- VAN DER WIELE, A.; WILLIAMS, A.R.T. y DALE, B.G. [2000]: «Total quality management: It is a fad, fashion or fit?». *Quality Management Journal*, 7 (2), págs. 65-79.
- WAGNER, J.A. [1994]: «Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A reconsideration of Research Evidence». *Academy of Management Review*, 19 (2), págs. 312-330.
- WYCKOFF, D.D. [1984]: «New tools for achieving service quality». *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, noviembre, págs. 78-93.
- YIN, R.K. [1981]: *The case study crisis: some answers*. Administrative Science Quarterly, 28, págs. 58-65.
- [1994]: *Case study research: design and methods*. Sage Publications.
  - [2003]: «Designing Case Studies» en *Case study research: design and methods*. Thousands Oaks, Sage Publications.