



Hector Hernández,
director general de RR HH de
Mercadona

Queremos darle al trabajador los valores suficientes para que esté satisfecho en su trabajo

El servicio al cliente para que éste quede completamente satisfecho es la máxima que rige a Mercadona y también a su departamento de Recursos Humanos, que dirige todos sus esfuerzos a seleccionar y formar a los mejores profesionales. Y como están convencidos de que para conseguirlo es necesario que sus trabajadores estén satisfechos y a gusto en su puesto, basan sus políticas de gestión de personas en lograr la máxima confianza y complicidad entre empresa y trabajador.

¿Qué destacaría de la evolución de su departamento de RR HH en los últimos años y cuál es su actual estructura y principales cometidos?

En consonancia con la evolución del modelo de gestión de la compañía basado en la calidad total, el departamento ha centrado su esfuerzo en descubrir las necesidades de los trabajadores y trabajar sobre ellas para poder dar la solución más óptima en cada caso.

En el desarrollo de las estrategias de RR HH partimos de que hay que dar para recibir y de la forma que tenemos de ver las relaciones laborales con los trabajadores, basadas en tres máximas: el trabajador tiene que satisfacer al cliente; el capital tiene que satisfacer al trabajador y la confianza entre trabajador y capital tiene que ser mutua.

Para llevarlo a la práctica utilizamos dos estrategias. La primera, tratar y exigir al trabajador como a nosotros nos gustaría que nos trataran y exigiesen si fuésemos él; y la segunda, equidad interna, es decir, que haya equilibrio entre el valor que entregamos y el esfuerzo que tienen que realizar.

En cuanto a la estructura, contamos con personal experto sobre temas jurídicos, laborales, formación, selección, médicos, técnicos de prevención distribuido por todo el territorio donde está ubicado Mercadona, lo que nos permite estar más cerca de nuestros centros de trabajo, ser más ágiles y dar soluciones en el día a día.

¿Cuáles son los retos y objetivos a medio y largo plazo de su área?

Entre los objetivos a medio y largo plazo, cabe destacar la implantación del método de formación que denominamos "carné homologado", mediante el cual garantizamos que cada trabajador reciba toda la formación que precisará en su puesto de trabajo. Actualmente, se ha implantado en el departamento de tiendas para el personal de nueva incorporación, que recibe la formación inicial en el modelo de calidad total, habilidades, conocimiento y manipulación de alimentos del puesto a desempeñar y formación en prevención de riesgos laborales.

Y, por otra parte, tenemos la formación a los futuros coordinadores, que reciben una completa formación teórica sobre todos los departamentos, incidiendo en los temas que les van a afectar directamente en su futuro puesto y, además, formación práctica que les permite ejercitar lo aprendido con la teoría y siempre bajo la supervisión de un tutor.

También nos hemos propuesto realizar determinados avances cualitativos y cuantitativos en temas de prevención, salud y seguridad en el trabajo y la conciliación de la vida laboral y familiar.

Nuestro gran reto es continuar satisfaciendo las necesidades de los trabajadores, internamente lo conocemos como incrementar el "lote de valor" que les ofrezcamos, es decir, conseguir dar al empleado los valores suficientes para que esté satisfecho en su trabajo y pueda desarrollar otros roles fuera de la empresa.

¿Cuál es el perfil de empleado de su empresa?

Buscamos personas que entre sus cualidades destaquen por su actitud positiva, ilusión y entusiasmo, pasión, vocación de servicio, afán de superación, ganas e interés por aprender y, sobre todo, personas comprometidas que quieran labrarse su futuro profesional dentro de la empresa.

En este sector, tener vocación de servicio y sentirse a gusto con lo que se hace son determinantes para poder conseguir un equilibrio personal y laboral

No es factor determinante que los candidatos tengan experiencia en el sector, ya que nuestro modelo de formación está diseñado para poder facilitar a todos los que reúnan las cualidades mencionadas los conocimientos necesarios para que obtengan éxito en el desempeño de sus tareas.

¿Qué implica para la gestión de RR HH que la plantilla esté dispersa geográficamente y cómo trabajan esta diversidad?

No tiene porqué tener ninguna connotación negativa, siempre que se trabajen los medios mentales y físicos de forma que se adapten a la situación. Esto significa tener una fluida comunicación interna que permita la rapidez de transmisión. Para ello, se utiliza el medio más apropiado, ya sea comunicación directa en reuniones o a través de la carpeta de la intranet corporativa, donde se incluyen métodos, acciones, novedades...

Por otra parte, tenemos una estructura organizativa plana con cinco niveles, donde se encuentran representados todos los trabajadores de la compañía, abarcando al personal base, a los que denominamos "gerentes", a coordinadores de área, coordinadores de división, miembros del comité dirección y presidente. Esta estructura, unida a que los coordinadores están repartidos

territorialmente en cada una de las zonas donde está la empresa, nos permite conocer de primera mano todas las peculiares y necesidades de cada lugar, es decir, adaptarnos al terreno, pero teniendo siempre como faro la misión y los objetivos de la empresa.

¿Qué criterios priman a la hora de la selección de personal?

El proceso de selección consta de entrevista y dinámica de grupo. En ocasiones, cuando el puesto lo requiere, se realizan pruebas de conocimientos. Los criterios a la hora de decidirse por un candidato u otro está en función de las cualidades de las que hablaba antes, ya que son las que consideramos claves en un sector como el nuestro donde, entre otros, tener vocación de servicio y sentirse a gusto con lo que se hace son determinantes para poder conseguir un equilibrio personal y laboral de larga duración, que es lo que pretendemos. Llevado a la máxima, sería que cualquier persona que incorporamos termine su vida profesional en la empresa.

¿Cuál es la imagen como empleador de la entidad?

La política retributiva, de formación, los horarios de trabajo con jornadas continuadas, la contratación fija y sobre todo el tratar al trabajador como nos gustaría que nos trataran reportan una ima-

gen de fiabilidad y estabilidad, lo que se traduce en que sean muchos los candidatos que quieran incorporarse a formar parte de nuestra entidad.

Todos los candidatos que acuden a las convocatorias de trabajo reciben una completa información sobre el valor que van a recibir y el esfuerzo a realizar; dicho en otras palabras, les explicamos qué les ofrece Mercadona y qué les pedimos a cambio. De esta forma, desde la transparencia en la información, los candidatos deciden en ese momento si están interesados o no en realizar el proceso de selección.

La cantidad de currículos que recibimos es muy variable, aunque, según las diferentes zonas donde trabajamos, son suficientes para poder llevar a cabo con garantías los procesos de selección.

¿Considera que hay factores que complican el proceso de selección en un sector como el suyo?

En Mercadona somos conscientes de la importancia que tienen los procesos de selección, por ello nuestro nivel de exigencia es elevado, ya que en cada decisión está una parte del éxito de la empresa. Sin olvidar que también estamos decidiendo sobre el futuro de las personas seleccionadas, las cuales merecen el máximo respe-

to. En nuestro sector, uno de los factores que en ocasiones retrae a los candidatos es el relacionado con la jornada semanal, ya que en otros sectores la jornada es de lunes a viernes y en nuestro caso se extiende de lunes a sábados, por lo que debemos hacerlo atractivo a través de facilitar jornadas continuas, de las cuales disfrutan más de 55.000 trabajadores de la compañía.

La formación en la empresa es clave para la integración en la empresa. ¿Qué orientación siguen sus políticas en este sentido?

En materia de formación, en Mercadona partimos de la verdad universal "Nadie nace sabiendo", lo que significa adquirir el compromiso de formar siempre a todos los componentes en todos los métodos en los que sean ejecutores.

El objetivo es conseguir que los trabajadores adquieran la suficiente agilidad e interiorización de los conocimientos que les permitan desenvolverse con total seguridad en su cometido y sentirse plenamente satisfechos con la función que realizan.

La formación tiene que servir para que todos los trabajadores vayamos en la misma dirección y actuemos de la misma forma, sin tener a nadie detrás que nos vaya diciendo en cada momento lo que tenemos que hacer. Por este motivo, la formación no la consideramos como un gasto, sino más bien como una inversión que debe reportar grandes beneficios a la empresa y a los propios trabajadores. Durante el año 2006, la inversión realizada fue de cuatro millones de horas y de 59 millones de euros.

¿Cómo se enfoca?, ¿a producto y operativa o a desarrollo?

La formación para los nuevos trabajadores se inicia con el "Plan de Acogida", donde reciben con detalle la formación e información sobre la empresa y sobre las funciones que desempeñarán en su futuro puesto de trabajo.

Posteriormente, continúan su trayectoria recibiendo el modelo de gestión de la empresa que consideramos fundamental para que conozcan la misión, objetivos, puntos de vista y rumbo que tiene la compañía. Al mismo tiempo, reciben la formación específica de su puesto, la cual va avanzando de forma progresiva, de lo más sencillo a lo más complejo, comenzando desde la teoría para pasar después a una fase donde se pone en práctica lo aprendido,

siempre supervisada por su formador. Una vez finalizada la formación con éxito, podemos garantizar que el trabajador está preparado para llevar a la realidad lo aprendido y desenvolverse con garantías ante las necesidades de los clientes.

También realizamos acciones formativas concretas con el objetivo de perfeccionar el nivel de conocimiento de los productos a los trabajadores para que les ayude a mejorar su labor de prescripción hacia los clientes.

Para el personal directivo destaca el Curso de Liderazgo que recibe durante su formación, donde se les facilitan recursos y herramientas de motivación y dirección.

¿Recurren a proveedores externos?

Nuestra política de formación se basa, siempre que podemos, en comunicar la formación a través de personal docente propio. Son los que denominamos "catedráticos", quienes, dotados de la suficiente preparación e interiorización de los contenidos a transmitir, asumen la responsabilidad y el reto de conseguir que los trabajadores que forman tengan los conocimientos y habi-

empresa en este aspecto es situar el sueldo por encima del convenio y de la media del sector.

Otro apartado es la retribución variable, la prima por objetivos, con el objetivo de premiar el esfuerzo personal de cada trabajador. Se otorga a todos los componentes con más de un año en la empresa y que cumplan con los objetivos individuales, de equipo y de empresa. Hay un límite máximo de dos primas y cada una equivale a una mensualidad del salario.

¿Qué papel tienen las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar en su grupo?, ¿qué proyectos tienen en este sentido?

Uno de los objetivos de Mercadona es mejorar continuamente el grado de satisfacción de los trabajadores, siendo la conciliación de la vida laboral y familiar uno de los elementos fundamentales y de interés en la empresa. Entre las

Uno de los factores que retrae a los candidatos es el relacionado con la jornada semanal, por lo que debemos hacerla atractiva

lidades necesarias. Estos catedráticos son fijos y conocidos, lo cual significa que cada tipo de formación tiene asignados sus especialistas.

Sólo cuando aparecen temas en los que se requiere personal experto, por tratarse de temas concretos y específicos, recurrimos a docentes externos. En su mayor parte son temas relacionados con el desarrollo de programas informáticos y en la formación en idiomas.

¿Cómo gestionan el desarrollo del talento en Mercadona?

Para nosotros, el hecho de que el 100% de los cargos directivos hayan alcanzado su puesto a través de la promoción interna es motivo de satisfacción y orgullo. Es una gran herramienta motivadora para los trabajadores saber que cualquier persona que entre en la organización puede optar a lo más alto de la misma, porque se le va a reconocer tanto su valía como su esfuerzo y resultados en su trabajo rutinario. Estamos convencidos de que el potencial humano que tenemos en la empresa nos permite absorber todas las necesidades de nuevos puestos directivos.

¿Qué política de retribución aplican?

Basada en el principio de equidad interna de a idéntica responsabilidad, igual sueldo, la retribución fija se compone de seis niveles retributivos, en los que están incluidos todos los puestos de trabajo, y en cada uno de estos niveles se establecen cinco tramos. El paso de un tramo a otro se efectúa a través de una entrevista anual individual que tiene cada coordinador con sus colaboradores, en la que se repasa y valora la trayectoria laboral del año en curso y se marcan las expectativas para el siguiente. El objetivo de la

acciones que estudiamos y ponemos cabe destacar, por ejemplo, el trabajar al lado de casa; la decisión de no abrir los supermercados los domingos y festivos de apertura autorizada como norma general; la creación de centros de educación en los bloques logísticos; la ampliación en un mes de la baja por maternidad; conocer los horarios con un mes de antelación con la posibilidad del trabajador de elegir un horario voluntario durante un periodo determinado de tiempo; garantía de quince días de vacaciones en verano e invierno. Todas estas acciones van encaminadas a que permitan al trabajador organizar de forma más amplia y cómoda su tiempo libre.

¿Hasta qué punto cree que es medible la gestión de RR HH y su aportación a la cuenta de resultados de la empresa?

En este punto diferenciaría dos aspectos: por una parte, la inversión y, por otra, la aportación que genera la gestión de RR HH. En relación a la inversión, conocemos y hacemos una previsión de lo que podemos ejecutar, porque sabemos cuánto cuesta realizar un proceso de selección, acciones formativas, rotación de los trabajadores...

Por otra parte, la aportación a la cuenta de resultados vendrá cuantificada por el grado de satisfacción del cliente, al que internamente denominamos "el jefe". Actualmente, son más de 3,5 millones de hogares los que diariamente, a través de sus actos de compra, confían en Mercadona por el trato, amabilidad, profesionalidad y saber hacer de los trabajadores. Para nosotros es una buena forma de medir lo que la gestión de RR HH aporta a la empresa ■

redaccion@custommedia.es

al detalle

Algunos datos de interés de Mercadona

- En este momento, la previsión de creación de empleo Mercadona la tiene cifrada en 3.000 personas y el índice de rotación está alrededor del 4%.
- Durante el año 2006, la inversión realizada en formación fue de cuatro millones de horas y de 59 millones de euros.
- En ese mismo año, más de 1.000 trabajadores fueron promocionados a puestos de mayor responsabilidad.

