



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD

EL FACTOR HUMANO EN *LEAN MANAGEMENT*.

EL CASO MERCADONA.

Trabajo Fin de Grado presentado por Marta Fernández Rueda, siendo la tutora del mismo la profesora Macarena Sacristán Díaz.

Vº. Bº. de la tutora:

Alumna:

Dña. Macarena Sacristán Díaz

Dña. Marta Fernández Rueda

Sevilla. Junio de 2015



**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2014-2015]**

TÍTULO:

EL FACTOR HUMANO EN *LEAN MANAGEMENT*. EL CASO MERCADONA

AUTOR:

MARTA FERNÁNDEZ RUEDA

TUTOR:

MACARENA SACRISTÁN DÍAZ

DEPARTAMENTO:

ECONOMÍA FINANCIERA Y DIRECCIÓN DE OPERACIONES

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN:

Mercadona asegura en su información corporativa haber incorporado la filosofía *Lean Management* a su gestión empresarial y seguir un Modelo de Calidad Total. Sin embargo, son numerosas las noticias recientes que hablan de múltiples conflictos internos que se contraponen a la buena imagen que suele tener la empresa entre sus clientes. El objetivo que ha dado origen a este trabajo es averiguar el porqué de esta situación y si verdaderamente *Lean Management* está presente en el departamento de Recursos Humanos de Mercadona. Para ello se han recopilado 420 quejas de 169 trabajadores a través de la consulta de blogs, noticias y entrevistas personales, que, tras ser categorizadas, se han comparado con una serie de indicadores sobre la implantación de LM y de la aplicación del Modelo de Calidad Total, previamente identificados en la fundamentación teórica del trabajo. Los resultados alcanzados no parecen confirmar que *Lean Management* esté implantado en la empresa, y muestran que su Modelo de Calidad Total se cumple parcialmente.

PALABRAS CLAVE:

Lean Management; Recursos Humanos; Mercadona; Despidos Improcedentes; Derecho trabajadores.

ÍNDICE

1. CONSIDERACIONES INICIALES.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. OBJETIVOS.....	2
1.3. METODOLOGÍA	2
1.4. ESTRUCTURA Y CONTENIDO	3
2. <i>LEAN MANAGEMENT</i> Y LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO.....	5
2.1. TOYOTA Y LOS ORÍGENES DE <i>LEAN MANAGEMENT</i>	5
2.2. OBJETIVOS DE <i>LEAN MANAGEMENT</i>	7
2.3. PILARES DE <i>LEAN MANAGEMENT</i>	8
2.3.1. La filosofía de la mejora continua (KAIZEN)	9
2.3.2. El control autónomo de defectos (JIDOKA)	9
2.3.3. La fabricación justo a tiempo (JUST IN TIME)	9
2.4. APLICACIÓN DE <i>LEAN MANAGEMENT</i> EN LOS SERVICIOS	10
2.5. LA CONSIDERACIÓN DEL FACTOR HUMANO EN <i>LEAN</i> <i>MANAGEMENT</i>	11
2.5.1. La motivación de los trabajadores	13
2.5.2. El estrés en el puesto de trabajo	14
2.5.3. La rotación de los trabajadores	14
2.5.4. La formación	15
2.5.5. La promoción interna.....	17
2.5.6. Indicadores de la implantación de <i>Lean Management</i> en el área de RR.HH.	18
3. MERCADONA, EMPRESA LÍDER DEL SECTOR	19
3.1. DESDE SUS INICIOS HASTA EL PRESENTE	19
3.2. LAS CLAVES DEL ÉXITO.....	21
3.2.1. Factores fundamentales del éxito de Mercadona.....	21
3.2.2. Datos económicos	23
3.3. <i>LEAN MANAGEMENT</i> EN MERCADONA: LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA	25
4. LA IMPLANTACIÓN DE <i>LEAN MANAGEMENT</i> EN MERCADONA EN EL ÁMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS: LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES	31
4.1. LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES	31
4.2. LA GESTIÓN <i>LEAN</i> DEL FACTOR HUMANO EN MERCADONA.....	35

4.2.1. La motivación de los trabajadores en Mercadona.....	35
4.2.2. El estrés en Mercadona	36
4.2.3. La rotación de puestos en Mercadona	36
4.2.4. La formación en Mercadona	37
4.2.5. La promoción interna en Mercadona	37
4.2.6. Resultado del análisis sobre la gestión lean de RR.HH. en Mercadona	38
4.3. EL MODELO DE CALIDAD TOTAL EN MERCADONA.....	38
5. CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFÍA.....	43
ANEXO I: ENTREVISTAS.....	45
ANEXO II: OPINIONES EN FOROS Y BLOGS.....	49

CAPÍTULO 1

CONSIDERACIONES INICIALES

1.1. INTRODUCCIÓN¹

Con objeto de afrontar los múltiples retos a los que la competencia, el mercado y el entorno institucional someten a las empresas, éstas requieren la incorporación continua de nuevas soluciones en sus modelos de gestión. El escenario actual demanda la búsqueda de nuevas alternativas orientadas a garantizar el cumplimiento de las necesidades de los clientes y, de este modo, reforzar la posición competitiva de la empresa (Moyano Fuentes et al., 2010, citado en Garrido Vega et al., 2015, p. 203).

Existe en la actualidad una tendencia hacia la adopción de los principios de *Lean Management* (LM), los cuales afectan tanto al interior como al exterior de la empresa, pues LM es mucho más que un sistema de gestión de la producción, es una filosofía de empresa en su conjunto. Sus principios son de aplicación en toda la cadena de valor de la empresa, desde la realización del pedido al proveedor hasta la distribución y entrega del producto al cliente. En todas estas etapas puede haber fuentes de despilfarros. Por ello, esta filosofía elimina las ineficiencias, mejora la calidad, reduce los costes y aumenta la flexibilidad (Moyano Fuentes et al., 2010, citado en Garrido Vega et al., 2015, p. 203). Además, *Lean Management* destaca el respeto por el factor humano, siendo la pieza fundamental para llevar a cabo esta filosofía (Garrido Vega et al., 2015, p. 214).

Mercadona es una compañía española con sede en Tavernes Blanques (Valencia) dedicada al sector de la distribución. Su actividad se encuadra en el CNAE 4711 “Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en alimentos, bebidas y tabaco” y su objeto social es la explotación de una cadena de supermercados de alimentación.

Mercadona ha pasado a ser una de las mejores empresas, tanto del sector como de España, representando una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 14,4%, y dando servicio a casi 5 millones de familias españolas cada día. Todo ello, sin dejar de ser una empresa familiar con el 100% de capital social español. El crecimiento de Mercadona en estos 35 años ha sido continuo y significativo, su aportación al PIB, al empleo y su contribución a la sociedad, incluso en la etapa de crisis en la que ha mantenido su crecimiento, hacen de Mercadona una empresa objeto de estudio y valoración.

Según la propia cadena de supermercados valenciana, Mercadona ha incorporado la filosofía del *Lean Management* a su gestión empresarial y la ha implantado en todos sus centros de trabajo, con objeto de destacar sobre la competencia y afrontar múltiples retos para no dejar de crecer como empresa: cuota de mercado, calidad, satisfacción del cliente, innovación, etc.

Sin embargo, son numerosas las noticias recientes sobre Mercadona publicadas en múltiples medios de comunicación como El Mundo, El País, etc., en las que se informa de que se han producido numerosos despidos improcedentes, “bajas voluntarias” de los trabajadores, huelgas, maltratos psicológicos, y otros conflictos internos. Estas noticias se contraponen a la imagen que yo misma y otras muchas personas de mi

¹ Para la elaboración de este apartado ha sido fundamental la información proporcionada por la web de Mercadona, así como las noticias encontradas en diversos medios digitales: El Diario Norte, El Mundo, El País, Tu Albacete y El Digital de Canarias.

entorno teníamos de Mercadona, como clientes habituales del supermercado, en la que la empresa brillaba por la buena imagen, por la limpieza de sus establecimientos, la calidad de los productos y el buen trato de los empleados para con los clientes.

Ello fue lo que me hizo plantearme qué estaba ocurriendo en la empresa española con más crecimiento en los últimos años, queriendo averiguar el porqué de esta situación y si verdaderamente LM está presente en el departamento de Recursos Humanos (RR.HH.) de Mercadona.

1.2. OBJETIVOS

A raíz de la inquietud apuntada al final del apartado anterior, tres son los objetivos fundamentales que se plantearon a la hora de orientar el desarrollo del presente trabajo:

1. Exponer la opinión de los trabajadores de Mercadona.
2. Analizar hasta qué punto *Lean Management* está implantado en Mercadona en el departamento de RR.HH.
3. Identificar los indicadores del Modelo de Calidad Total de Mercadona y verificar su cumplimiento.

1.3. METODOLOGÍA

Las bases teóricas de nuestro trabajo se han establecido a partir del estudio de *Lean Management*, especialmente por lo que respecta a su consideración del factor humano. Para ello, se consultaron libros de texto sobre Dirección de Operaciones y de Recursos Humanos disponibles en la Biblioteca de la Facultad de Turismo y Finanzas, y artículos científicos sobre *Lean Management* y RR.HH.

El estudio de las fuentes consultadas nos ha permitido identificar una serie de indicadores de la implantación de LM en el área de RR.HH. y de la aplicación del Modelo de Calidad Total, que ha servido para analizar el grado de implantación en Mercadona a partir de la comparación con la información recabada en el estudio de campo.

La información recopilada en el estudio de campo proviene de un total de 169 trabajadores o extrabajadores de la empresa, y lo ha sido por una triple vía:

- 1) Consulta de blogs con participación de trabajadores y extrabajadores de Mercadona contando sus experiencias. Los blogs consultados, en los que los trabajadores exponen su historia laboral y dan su opinión/queja sobre la empresa en la que trabajan, han sido 6: Miguel Ariño, Poniendo Verde, La Información, Mercacoso de CNT, Hacendaño y La Marea.
- 2) Entrevistas personales. Los trabajadores entrevistados se identifican como Israel, Victoria y Laura.
- 3) Noticias en El Diario, El Mundo, el País, Tu Albacete y El Digital de Canarias, así como otras aportaciones como el relato de Alejandra (hija de un ex proveedor de harina de Mercadona que cuenta la presión que ejerce Mercadona sobre los proveedores).

Se ha recopilado un total de 420 quejas. A partir de su análisis y de su agregación por categorías, y mediante su comparación con los indicadores previamente mencionados, se ha realizado el análisis cualitativo que nos lleva a posicionar a Mercadona en cuanto a la gestión de su personal bajo los postulados de *Lean Management* y a la aplicación del Modelo de Calidad Total.

1.4. ESTRUCTURA Y CONTENIDO

Tras este primer capítulo de introducción, el trabajo se estructura en otros cuatro capítulos con el siguiente contenido:

En el Capítulo 2 se aborda la historia de *Lean Management* y una exposición teórica sobre sus principales objetivos y herramientas, resaltando su aplicación en el área de Recursos Humanos y concluyendo con la identificación de una serie de indicadores de la implantación de LM que servirá de base al análisis llevado a cabo posteriormente en el Capítulo 4.

El Capítulo 3 está dedicado a la empresa analizada, y presenta la evolución de Mercadona desde sus inicios hasta el presente y cómo ha conseguido ser líder del sector, obteniendo unas cifras de negocio envidiables. Asimismo, presenta la implantación de *Lean Management* como parte de su sistema de gestión, desde la perspectiva de la propia empresa

En el Capítulo 4 se analiza la implantación de *Lean Management* y del Modelo de Calidad Total en el área de Recursos Humanos de Mercadona desde la perspectiva de los trabajadores, haciendo una valoración de la situación en torno a cada uno de los indicadores identificados anteriormente en el Capítulo 2, que creemos constituye la principal aportación de nuestro trabajo.

El Capítulo 5 presenta las principales conclusiones alcanzadas y algunas limitaciones del trabajo.

El trabajo se cierra con el listado de la bibliografía consultada y con dos anexos. El Anexo I reproduce las tres entrevistas llevadas a cabo. El Anexo II contiene la tabla elaborada para el análisis de las quejas de los trabajadores.

CAPÍTULO 2

LEAN MANAGEMENT Y LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO

El objetivo de este capítulo es conocer *Lean Management* (LM), un sistema de gestión surgido a mediados del siglo XX que hoy día se encuentra ampliamente extendido y que en algunos sectores, como el automovilístico, es un requisito para ser competitivos.

En primer lugar se analizarán las causas que propiciaron la aparición de LM y se describirán sus orígenes, que están asociados a la empresa japonesa Toyota. Asimismo, se definirá y describirá el concepto, abordando la filosofía que se esconde tras el mismo, los principios en los que está basado, y sus objetivos.

A continuación, habida cuenta de la actividad de la empresa analizada, se hará referencia a la implantación de LM en el sector servicios.

Finalmente, se analizarán qué rasgos de la gestión de personal caracterizan a las empresas que trabajan bajo esta filosofía, a qué problemas han de hacer frente y cómo pueden solucionarse utilizando las herramientas de LM. Este análisis llevará a la identificación de una serie de indicadores que deberían estar presentes en la gestión *lean* de los RR.HH., indicadores que servirán de guía al análisis llevado a cabo en el Capítulo 4.

2.1. TOYOTA Y LOS ORÍGENES DE LEAN MANAGEMENT

El Sistema de Producción de Toyota recoge las bases principales del sistema *Lean Management* (*Lean Manufacturing* o *Lean Production* si nos referimos a la gestión del área de Producción/Operaciones). El fundador de la División Automotriz de Toyota Automatic Loom Works fue Sakichi Toyoda². En 1937, su hijo, Kiichiro Toyoda, logra producir el primer prototipo de automóvil y establece los cimientos para fundar Toyota Motor Company Ltd. (Kiichiro cambió la d de su apellido por una t para facilitar su pronunciación y para evitar la confusión).

LM surgió en Toyota tras la II Guerra Mundial. Por aquel entonces, Japón, perdedor de la guerra, había sufrido dos bombas atómicas y contaba con una industria destruida y con una demanda inestable debida, en parte, al escaso poder adquisitivo de la población japonesa (Rajadell y Sánchez, 2010, pp. 2-5). La eficiencia era una necesidad para sobrevivir y *Lean Production* lo hizo posible. Posteriormente, esta filosofía de gestión se contagió a todos los sectores de la producción en masa, y en el mundo occidental y el sector del automóvil fue fundamental durante la crisis de 1973 (García Cerro et al., 2013, p. 104).

La racionalización del proceso de trabajo implicó el principio de "fábrica mínima", que propugna la reducción de existencias, materiales y equipos, etc., y se complementa con el principio de "fábrica flexible", sustentada en la asignación de las operaciones de fabricación para lograr un flujo continuo y la respuesta rápida a la demanda. El modelo toyotista sintéticamente se resume en los siguientes puntos (Rajadell y Sánchez, 2010, p. 5):

² Por sus contribuciones al desarrollo industrial de Japón, Sakichi Toyoda es conocido como el "Rey de los inventores Japoneses". Quizá el concepto más conocido entre sus invenciones es el del Jidoka o control autónomo de los defectos, filosofía revolucionaria sobre el control total de la calidad y, como tendremos ocasión de ver, uno de los pilares fundamentales de LM.

- Eliminación del despilfarro y suministro just-in-time de los materiales.
- La relación, basada en la confianza y la transparencia, con los proveedores elegidos en función de su grado de compromiso en la colaboración a largo plazo.
- Una importante participación de los empleados en decisiones relacionadas con la producción.
- El objetivo de la calidad total y la implantación de elementos para certificar la calidad en cada momento.

Así pues, *Lean Management* es una filosofía de gestión cuyo objetivo principal es satisfacer al cliente. Para conseguirlo, se centra en aquellas actividades que generan valor para el cliente e intenta reducir o eliminar las que no aportan valor (García Cerro et al., 2013, p. 102). El conocimiento de las herramientas de LM está muy relacionado con la importancia del estudio de la Dirección de Operaciones debido a que (Rajadell y Sánchez, 2010, pp. 5-7):

- Constituyen un área clave para cualquier organización, y se relaciona de forma combinada con el resto de las funciones empresariales.
- En el estudio de las organizaciones existe un interés manifiesto en conocer cómo se producen los bienes y los servicios, así como las funciones que realizan los directores de operaciones.
- La producción es una de las actividades que genera más costes en cualquier empresa. Un porcentaje muy grande de los ingresos de la mayoría de las empresas se destina a la función de la producción, que proporciona una buena oportunidad a las organizaciones para mejorar su rentabilidad y su servicio a la sociedad.

Además, LM proporciona pequeñas y frecuentes mejoras porque agrupa técnicas que lo hacen posible. Por ello, las empresas innovadoras y seguidoras de esta filosofía lograrán un ritmo de mejora y de incremento de la competitividad, óptimo y sostenido en el tiempo.

Una cuestión muy interesante en cuanto a la difusión de LM es su encaje en el entorno cultural (Rajadell y Sánchez, 2010, pp. 7-8). Es una interesante cuestión a tratar tanto social como políticamente porque dos empresas difícilmente tendrán una organización y gestión de la producción igual si sus países respectivos presentan diferentes características sociales.

La manera de ser y las costumbres tanto directivos como empleados, viene condicionada por su país de origen; así por ejemplo, en Japón, el trabajador siente que forma parte de la empresa, mientras que en occidente no está clara la existencia de un espíritu de mejoras sin recompensas. Estas cuestiones han de ser tenidas en cuenta a la hora de gestionar el factor humano.

Debido a que Japón fue el lugar de la implantación de las técnicas de LM, creemos que es interesante resaltar las siguientes características de la población:

- La vinculación al grupo de trabajo es emocional. El empleado forma parte de la empresa, que es un ente unido y único. El empleo de por vida ha sido la clave del sistema de gestión japonés en las empresas. Otro punto a destacar es que los años de experiencia cuentan mucho; el compromiso y la dedicación son totales.
- Se presta atención a la formación, tanto inicial como continuada.

- La toma de decisiones funciona habitualmente por consenso. Los occidentales no entienden el largo tiempo que se pierde en discusiones o conversaciones que no llegan a buen puerto y esperas.
- Es habitual desplazar al personal a diferentes puestos de trabajo, en Japón y al extranjero, siguiendo el programa de rotación de la plantilla. Es frecuente encontrar que el empleado no va acompañado de su familia. El número de familias monoparentales ha ido creciendo y las mujeres jóvenes no quieren casarse.
- La empresa japonesa se distingue por el alto grado de colaboración del personal.
- Es normal el gasto para el cuidado cortés de clientes, proveedores, empleados y demás relaciones sociales (KOOSAIHI).

2.2. OBJETIVOS DE LEAN MANAGEMENT

Lean Manufacturing, cuya traducción al español es "producción ajustada", utiliza menos recursos en comparación con la producción en masa; es un sistema que trata de eliminar el desperdicio y mejorar las operaciones, aprovechando todo el potencial a lo largo de la cadena de valor. Entendemos como desperdicio todo aquello que no aporta valor al producto y que el cliente no está dispuesto a pagar (Rajadell y Sánchez, 2010, p. 5; Moyano Fuentes y Sacristán Díaz, 2012).

La eliminación del despilfarro que persigue LM se hace patente en la teoría de los cinco ceros (Garrido Vega et al., 2015, pp. 204-205), que, inspirada en la filosofía de mejora continua, sistematiza los objetivos en la búsqueda de:

- *Cero defectos*: La calidad bajo la filosofía Lean significa un proceso de producción sin defectos, en el que la calidad se incorpora al producto cuando se fabrica. Se parte de un concepto de calidad total, en la que ésta se añade a la etapa de diseño del producto, continuando en su proceso de fabricación y entrega. Para la búsqueda de este objetivo se emplean mecanismos como la autoinspección y los sistemas automáticos de detección de errores, los programas participativos para la mejora de la calidad, los programas permanentes de mantenimiento preventivo, etc.
- *Cero averías* (o cero tiempo inoperativo): En una empresa que pretenda servir a sus clientes justo en el momento necesario y justo en la cantidad requerida, y todo ello sin mantener inventarios, es lógico que cualquier avería de la maquinaria sea considerada como un grave problema que puede provocar el incumplimiento de los objetivos. Para reducir las averías es necesario, entre otros, una distribución en planta adecuada, programas permanentes de mantenimiento del equipo productivo o un personal polivalente, bien formado y motivado.
- *Cero inventarios*: La filosofía Lean lucha contra cualquier política de empresa que implique mantener altos inventarios, al considerar a los stocks como el derroche más dañino, como la estrategia de confort que hay que abandonar. Esto es así porque los stocks, además de los costes que implican, vienen a disimular diversos problemas, tales como incertidumbre en las entregas de los proveedores, paradas de máquinas, falta de calidad, roturas de stocks, demanda incierta, cuellos de botella en recursos claves, etc.
- *Cero plazos*: En un entorno competitivo como el actual, las empresas que comercialicen primero gozarán de la oportunidad de establecer el liderazgo de su marca. Además, para poder reducir los niveles de stocks y conseguir flexibilidad para adaptarse a los cambios de la demanda, es preciso reducir los plazos de fabricación de los productos. Por tanto, es crítico eliminar el máximo todos los tiempos no directamente indispensables, en particular, los tiempos de espera, de preparaciones y de tránsito.

- *Cero papel* (o cero burocracia): LM, en su lucha continua por la sencillez y la eliminación de costes superfluos, entabla una batalla permanente contra la “fábrica oculta”. En este sentido, intenta eliminar, en la medida de los posible, cualquier burocracia de la empresa y apuesta por las nuevas tecnologías para agilizar los procesos.

Sin embargo, a estas cinco metas tradicionales habría que añadirle una sexta que sería el “cero accidentes”. En ella se hace una apuesta por la seguridad en el trabajo, como una meta última de un proceso bien organizado. Los equipos adecuadamente mantenidos y protegidos, el lugar de trabajo limpio y bien organizado, la necesaria formación y el uso de ropa adecuada debe permitir mantener los accidentes a cero. Además, juntos a lo más importante, que sería el posible daño generado a la persona, se debe tener en cuenta que los accidentes generan retrasos, costes y mala imagen para la empresa.

Para poder alcanzar la eliminación del despilfarro (y, en consecuencia, reducir el coste) primero se debe controlar la cantidad, adaptándonos a la demanda (ver los sistemas de arrastre, tirón o pull, en subapartado 2.3.3), asegurar la calidad y respetar la dimensión humana. La producción eficiente, ética y socialmente responsable minimiza sus entradas y maximiza sus salidas, reduciendo los desperdicios.

2.3. PILARES DE LEAN MANAGEMENT

Los pilares más destacados de Lean Management (Hernández Matías y Vizán Idoipe, 2013, p. 27) son tres: la filosofía de mejora continua o *kaizen*, el control autónomo de defectos o *jidoka*, y la fabricación justo a tiempo o *just in time*, los cuales se recogen gráficamente en la Figura 2.1. A ellos se dedican los siguientes subapartados, en los que seguiremos a Hernández Matías y Vizán Idoipe (2013, pp. 27-69).

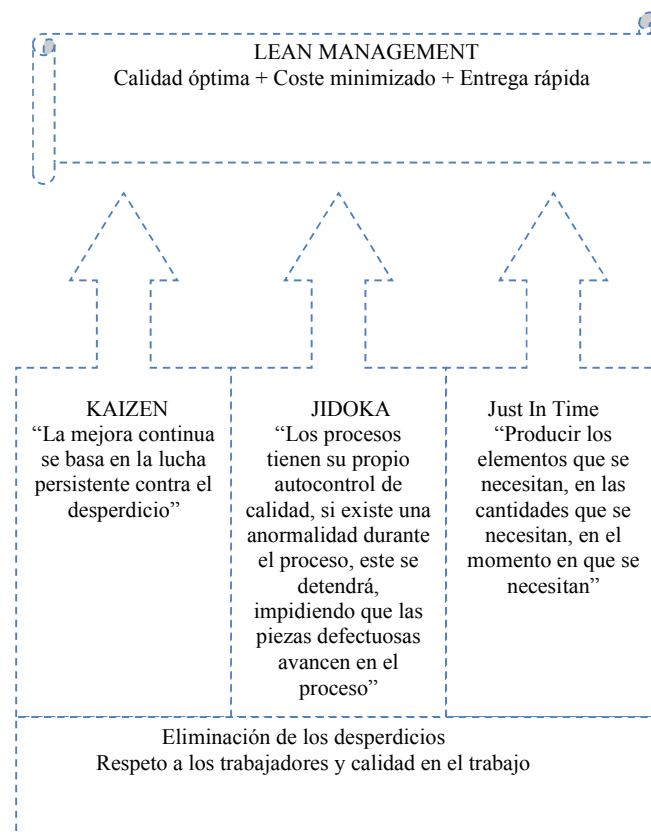


Figura 2.1. Pilares del Lean Management

Fuente: Elaboración propia a partir de García Cerro et al. (2013, p. 104)

2.3.1. La filosofía de la mejora continua (KAIZEN)

El concepto de mejora continua ha sido mencionando como clave para el desarrollo de *Lean Manufacturing*. La mejora continua se basa en la lucha persistente contra el desperdicio. El pilar fundamental para ganar esta batalla es el trabajo en equipo bajo lo que se ha venido en denominar espíritu Kaizen, verdadero impulsor del éxito del sistema Lean en Japón. Kaizen significa “cambio para mejorar”; deriva de las palabras KAI-cambio y ZEN-bueno.

Kaizen es el cambio en la actitud de las personas. Es la actitud hacia la mejora, hacia la utilización de las capacidades de todo el personal, la que hace avanzar el sistema hasta llevarlo al éxito. Lógicamente, este espíritu lleva aparejada una manera de dirigir las empresas que implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, que es a lo que se refiere la denominación de “mejora continua”. No se puede realizar la mejora continua si no es el puesto de trabajo y, para ello, hay que pasar más horas en él, codo con codo con los trabajadores, y dar más importancia a su opinión. Al fin y al cabo, son los que más saben del puesto de trabajo.

El lugar de trabajo es un lugar en el que los seres humanos dejan buena parte de su vida, por lo tanto el gran objetivo Kaizen es evitar el desperdicio de tales vidas mediante el enriquecimiento laboral, hacer de las horas de trabajo una fuente de placer y desarrollo personal. Por ello es que el Kaizen hace tanto hincapié en la participación de los operarios y en eliminar las labores manuales en tareas repetitivas cuando ello puede ser efectuado por medios automáticos.

2.3.2. El control autónomo de defectos (JIDOKA)

Jidoka es un término japonés que significa automatización con un toque humano o *autonomación*. Esta palabra define el sistema de control autónomo propuesto por *Lean Manufacturing*. Bajo la perspectiva Lean, el objetivo radica en que el proceso tenga su propio autocontrol de calidad, de forma que, si existe una anomalía durante el proceso, este se detendrá, ya sea automática o manualmente por el operario, impidiendo que las piezas defectuosas avancen en el proceso. Dado que de esta forma sólo se producirán piezas con cero defectos, se minimiza el número de piezas defectuosas a reparar y la posibilidad de que éstas pasen a etapas posteriores del proceso.

Con este sistema máquinas y operarios se convierten en un inspector de calidad. No hay distinción entre empleados de la línea (que fabrican los artículos) e inspectores de calidad (que comprueban la bondad de la fabricación). Las fases de inspección, si son necesarias, se realizan dentro de la misma línea y cada operario garantiza la calidad de su trabajo. En esta situación el énfasis se desplaza de la inspección para hallar defectos a la inspección para prevenir defectos. Todas las unidades producidas deben ser buenas, no se permite el lujo de tener piezas defectuosas ya que no está prevista la producción de piezas adicionales.

2.3.3. La fabricación justo a tiempo (JUST IN TIME)

La filosofía Just in Time, según Marín y Delgado (2000), se traduce en un sistema que tiende a producir justo lo que se requiere, cuando se necesita, con excelente calidad y sin desperdiciar recursos del sistema. El JIT es una metodología de organización de la producción que tiene implicaciones en todo el sistema productivo. Además de proporcionar métodos para la planificación y el control de la producción, incide en muchos otros aspectos de los sistemas de fabricación, como son, entre otros, el diseño de producto, los recursos humanos, el sistema de mantenimiento o la calidad.

Una definición para describir el objetivo de partida de un sistema JIT podría ser: “Producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan”.

Para poder implementar el inventario JIT es necesario:

- Usar un sistema “tirón” o “arrastre (pull)” para mover el inventario.
- Reducir el tamaño de los lotes.
- Desarrollar sistemas de entrega justo a tiempo con los proveedores.
- Entregar directamente al punto de uso.
- Cumplir con el programa de producción.
- Reducir tiempos de preparación.
- Usar tecnología de grupos.

La metodología de las 5S (Santos et al., 2010, pp. 176-184) fue diseñada para contribuir a la eliminación del desperdicio. Antes de comenzar con cualquier mejora es necesario disponer de un sitio de trabajo limpio, ordenado y eficiente. La metodología de las 5S busca trabajar con elementos indispensables y ordenados en un área de trabajo limpia, creando una actitud en la empresa de respeto (y hábito) por orden y la limpieza, que permitirá que otras herramientas de mejora se implanten más fácilmente. Aplicando las 5S se reduce el despilfarro y se liberan activos que pueden destinarse a otros propósitos más productivos. Las 5S son:

- *Seiri*: Separar y/o segregar. Mantener lo que es necesario y quitar todo lo demás del área de trabajo; cuando haya duda, desecharlo. Identificar los elementos sin valor y eliminarlos. Con ello, se obtiene espacio y, por lo general, se mejora el flujo de trabajo.
- *Seiton*: Simplificar y/o arreglar. Adaptar y usar herramientas de análisis de métodos para mejorar el flujo de trabajo y reducir el desperdicio de movimientos. Considerar aspectos ergonómicos de largo y corto plazo. Etiquetar y señalar el uso sólo cuando es necesario en el área de trabajo inmediato.
- *Seiso*: Limpiar y/o barrer. Limpiar a diario; eliminar del área de trabajo todas las formas de suciedad, contaminación y desorden.
- *Sieketsu*: Estandarizar. Eliminar variaciones del proceso al desarrollar procedimientos operativos estandarizados y listas de verificación; los buenos estándares hacen que lo normal resulte obvio. Estandarizar un equipo y herramientas de manera que se reduzca el tiempo y el coste de la formación. Capacitar y volver a capacitar al equipo de trabajo de forma que cuando ocurra alguna desviación, ésta sea evidente para todos.
- *Shitsuke*: Sostener/autodisciplina. Revisar periódicamente para reconocer esfuerzos y motivar el sostenimiento del progreso.

A ello se unen dos S adicionales: Seguridad (establecer buenas prácticas) y Soporte/Mantenimiento (reducir la variabilidad y los tiempos muertos no planificados).

2.4. APLICACIÓN DE LEAN MANAGEMENT EN LOS SERVICIOS

Aunque los términos del *Lean Manufacturing* se asocian más al sector industrial, la aplicación de estos principios se puede llevar a cabo en cualquier empresa, ya se dedique a la producción de bienes o servicios.

Lean Manufacturing comparte el principio de proporcionar a los clientes productos de máxima calidad utilizando metodologías eficientes que permiten mejorar la productividad y eliminar tiempos muertos, desperdicios, etc. Dichas metodologías, cuya descripción puede encontrarse, por ejemplo, en Gómez García (2013), se basan en el concepto de mejora continua, es decir, que cada proceso puede ser mejorado continuamente, y en que la utilización eficiente de todos los recursos involucrados en los procesos disminuirá las mermas y los desperdicios.

En 1970, aunque había sido un sector que había estado un poco ignorado ya que la base de la economía en aquél entonces era la industria manufacturera, el sector servicios empezó a crecer, pero, a su vez, también empezaron a florecer las ineficiencias del sector, la mala calidad y la baja productividad. Por ello, el sector servicios se empezó a beneficiar del *Lean thinking* para mejorar en eficacia y calidad, así como para reducir costes. Por tanto, se definieron las características de la cadena de producción (Bowen y Youngdahl, 1998):

- Acción limitada discrecional del personal: Los empleados realizan tareas bien definidas. Esto mejora la estandarización y calidad.
- División del trabajo: El trabajo total se divide en dos grupos de tareas, lo cual permite la especialización en las habilidades.
- Sustitución de la tecnología por personas: El sistema de sustitución de equipos por personas ha sido una fuente de progreso en la industria manufacturera. Esto ha proporcionado eficacia, alto volumen de producción y altos niveles de calidad.
- Estandarización del servicio: La cadena de producción produce sólo una demanda limitada. La estandarización permite la previsibilidad, planificación y un proceso de control más fácil, lo que permite que haya una uniformidad en la calidad del servicio.

En tan sólo 20 años, la transferencia de la lógica de fabricación para las operaciones de servicio ha pasado de ser vista como ideal a abandonado. El sector servicios es una lógica impulsada por el rendimiento para la adopción de las tecnologías industriales. En general, la fabricación tiende a ser el foco de las innovaciones de rendimiento más que de servicio. Esta transferencia de la producción al servicio comenzó con la aplicación del principio de producción en serie. El sector de la fabricación ha conducido al sector servicios porque se emplea mucha mano de obra en la utilización de las iniciativas de fortalecimiento de empleados, tan a menudo solicitado para el sector servicios. La gestión de recursos humanos se hizo más humanista en el cambio de la producción en masa para apoyar la producción en la fabricación.

LM tiene muy presente a los trabajadores, por lo que traspasa el poder de la resolución de problemas y la toma de decisiones desde los encargados a los trabajadores. Éste es un argumento fundamental del Lean porque incrementa la calidad, productividad y flexibilidad (Bowen y Youngdahl, 1998).

2.5. LA CONSIDERACIÓN DEL FACTOR HUMANO EN *LEAN MANAGEMENT*

El objetivo de este apartado es analizar el papel que el factor humano desempeña dentro de la filosofía de LM, siendo una de las bases de este modelo.

El capital humano es imprescindible en una empresa (Baguer Alcalá, 2009, pp. 1-5), por ello, hay que "invertir" en ese capital de forma que los trabajadores reciban cursos de aprendizaje y formación, hacer dinámica de grupos y conferencias sobre la virtud de la puntualidad. Todo eso también es capital, en el sentido que genera

enriquecimiento de la persona, capital humano, que acompañará a la persona allá donde vaya.

Hasta la segunda mitad del siglo XX, no se consideró importante este concepto. Hasta entonces, los gastos en educación, sanidad y formación eran muy reducidos. En la segunda mitad del siglo es cuando realmente comienza la era del capital humano, principal factor del nivel de vida de una empresa o de un país es su éxito en el desarrollo y explotación de actitudes, conocimientos y hábitos de las personas que lo integran.

LM dedica grandes esfuerzos a incrementar la productividad de la planta a través de mejoras graduales conservando un gran respeto por la dimensión humana (Garrido Vega et al., 2015), y subraya la importancia del compromiso de los trabajadores con la empresa. En las empresas *lean*, los trabajadores asumen responsabilidades más allá de los límites de las tareas de producción y las retribuciones se fijan no tanto en función del número de operaciones que se llevan a cabo, como de las habilidades de los trabajadores. Las compañías que cambian de un sistema de producción tradicional a un sistema Lean suelen generar, de hecho, un efecto positivo sobre la actitud hacia el trabajo, dada la importancia que se otorga a la motivación del trabajador.

El convencimiento de que son trabajadores los que mejor conocen las distintas operaciones de producción hace que se les otorgue participación y protagonismo en cualquier proceso de mejora, instrumentando una serie de mecanismos para aprovechar sus ideas y sugerencias en beneficio de la empresa y del propio trabajador. Se trata de aprovechar sus capacidades mentales, además de las físicas y de delegar autoridad en los empleados. Este proceso de participación del personal suele realizarse a través de pequeños grupos de actividades autodirigidas, tales como círculos de calidad, y el establecimiento de un plan de sugerencias plenamente operativo.

El plan de sugerencias es un método de dirección que permite aprovechar los talentos y habilidades de los empleados, situando en los talleres buzones en los que éstos depositan sus ideas y sugerencias relacionadas con la mejora del trabajo. Estas sugerencias, cuya generación puede estar más o menos dirigida por los superiores, son evaluadas con la participación de personal experto, implantándose rápidamente aquéllas que se consideran viables y que, por tanto, pueden reportar beneficios a la empresa. La firma recompensará, monetaria y honoríficamente, a la persona que lo propuso.

Todas las herramientas de LM descritas necesitan la colaboración de todos los integrantes de los departamentos. La respuesta más frecuente cuando se solicita la ayuda de algunos operarios es "ése no es mi trabajo". Por tanto, se deben especificar, por escrito, las obligaciones de cada uno de los miembros de la organización para que todos los trabajadores colaboren y la mejora Lean se vea reflejada en la empresa.

También deben tenerse en cuenta las condiciones de trabajo de los operarios. Los operarios temporales y aquellos cuyo salario esté en función de la producción (incentivos) serán normalmente reacios a colaborar en acciones de mejora que no les reporte un beneficio económico e incluso en algunos casos, suponga una pérdida de incentivos. En algunas empresas, los nuevos empleados suscriben un "contrato moral" que "obliga" al que lo firma a mejorar las condiciones de su trabajo y la productividad como una parte importante de sus requisitos laborales.

Los círculos de calidad mantienen una clara conexión en la filosofía Lean, pues la calidad de los productos y la mejora de los procesos de producción, se han convertido en la mejor arma de las empresas para mejorar. Estos pequeños grupos no sólo tratan de temas de calidad del producto, sino también relacionados con la eficiencia, la distribución en planta, el mantenimiento, la reducción de costes, la seguridad, etc., convirtiéndose, por tanto, en elemento clave en cualquier proceso de fomento de la productividad a través del aprovechamiento de las ideas de los trabajadores.

Además, la delegación de competencias supone una manifestación de la confianza en el trabajador al asignarles la responsabilidad sobre el resultado de sus operaciones. Las ventajas de la organización residen en la mejora de calidad que se produce como consecuencia de esta responsabilidad, puesto que al ser los trabajadores quien mejor conocen el proceso productivo pueden proponer mejoras que conlleven ventajas sustanciales en la calidad y el coste del producto.

A continuación abordamos las cinco dimensiones que consideramos significativas de la consideración del factor humano por parte de LM.

2.5.1. La motivación de los trabajadores

A la hora de tener al equipo de trabajadores motivados, Baguer Alcalá (2009, pp. 203-249) y Martínez Jurado et al. (2014) resaltan los siguientes conceptos que hay que tener en cuenta:

- Los integrantes del equipo acepten al líder.
- Cada persona tiene que tener asignada una función en el equipo y unas tareas determinadas en cada proyecto. En cuanto a la función, no se trata de un puesto jerárquico, sino de una asignación a la persona en función de sus características, habilidades y conocimientos.
- El líder y el resto de componentes del equipo deben definir las reglas de actuación ya que de esta manera trabajarán con libertad y de forma autónoma, lo que constituye un factor motivador.
- La existencia de buenas relaciones entre los miembros. Esto se consigue con saludos cordiales y llamando al trabajador por su nombre, organizar eventos juntos, escuchar las ideas de los demás, etc.
- No ofender a las personas.
- No desautorizar en público.

Para alcanzar una motivación plena en los trabajadores, los autores Santos et al. (2010, pp. 17-25) analizan en su libro que, además, las mejoras deben proponerlas e implantarlas las personas que trabajan en el área en la que se lleva a cabo la acción. Sin su apoyo, no se conseguirá mejorar. Normalmente, los responsables de la empresa no tienen ni tiempo ni recursos para mantener los objetivos conseguidos sin la ayuda de los trabajadores.

Existe una herramienta muy útil en el ámbito relacionado con los recursos humanos: sistema de sugerencias (KAIZEN TEIAN). Teian significa "sugerencia pequeña", por eso kaizen teian se entiende como pequeñas sugerencias de mejora continua. Además los beneficios económicos que puede suponer este sistema, se producen mejoras intangibles, como el aumento de moral y bienestar de los operarios.

Los logros del grupo deben recompensarse de alguna forma, que no tiene por qué ser siempre un incentivo económico. Se ha probado, en el kaizen teian, que las recompensas pequeñas aumentan el número de sugerencias, sobre todo en pequeñas mejoras que, en conjunto, muchas veces superan a las grandes ideas. Si se decide implantar este método, se tiene que evitar la expresión "lo estamos estudiando", ya que desmotiva a los trabajadores y siempre hay que dar una respuesta a la sugerencia, aunque sea negativa.

Si el objetivo es conseguir que los operarios propongan y realicen las mejoras, hay que enseñarles cómo hacerlo. Así se alcanzará una calidad de vida laboral.

El fin de este cometido es la mejora de la satisfacción de los trabajadores de Mercadona en particular y del resto de empresas en general, por consiguiente, se conseguirá un mayor rendimiento y eficacia en el puesto de trabajo.

Un trabajador satisfecho y con buenas condiciones laborales, rinde mucho más y es más productivo a la hora de realizar las tareas que se le han encargado, estudios psicológicos así demuestran la motivación del personal.

Cuando los trabajadores están expuestos a factores de riesgo, tales como el estrés, situación económica, etc., el rendimiento baja estrepitosamente. Para cuidar el aspecto psicológico es imprescindible incentivar políticas que motiven buenos ambientes de trabajo, contratos que proporcionen estabilidad (a diferencia de lo que se tiende a hacer hoy en día, la estabilidad es un factor imprescindible para asegurar el bienestar y la protección del trabajador) y formas de organización que posibiliten la realización personal y el desarrollo de las habilidades de los trabajadores.

2.5.2. El estrés en el puesto de trabajo

El estrés laboral o estrés en el trabajo es un tipo de estrés propio de las sociedades industrializadas (Brunet, 1987, pp. 170-173), en las que la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan a su salud, sino también a la de su entorno más próximo.

El estrés laboral aparece cuando las exigencias del entorno superan la capacidad del trabajador para hacerlas frente o mantenerlas bajo control, y puede manifestarse de diversas formas. Algunos de sus síntomas más frecuentes van desde la irritabilidad a la depresión, y por lo general están acompañados de agotamiento físico y/o mental.

Las principales causas del estrés son:

- Las condiciones de trabajo: clima laboral, jefes autoritarios, horarios laborales complejos, no entendimiento en los equipos de trabajo.
- La prisa
- La inseguridad
- La incompetencia

Además, el estrés en el trabajo está asociado con una reducción de la productividad de las empresas y un descenso de la calidad de vida de aquellos que lo sufren, pudiendo incluso ser motivo de baja laboral en los casos más graves.

2.5.3. La rotación de los trabajadores

Para conseguir flexibilidad en las adaptaciones a los cambios de demanda, es necesario que el número de operarios dentro de una determinada célula pueda variar, adaptándose a las necesidades reales de cada momento (Domínguez Machuca et al., 1995, pp. 234-235).

Desde el punto de vista del trabajador, esto significa que puede ver alterada su ruta estándar de operaciones incrementándose o disminuyéndose el número de tareas a realizar o, simplemente, modificándose el orden o contenido de las mismas.

Lógicamente, estos cambios en los cometidos de los operarios no se podrían realizar, al menos de forma rápida, si éstos no fuesen multifuncionales, es decir, si no estuviesen formados para desarrollar una amplia gama de trabajos. La polivalencia de los trabajadores junto con la distribución en planta en forma de U, son los dos factores críticos para conseguir una alta flexibilidad y asegurar el éxito de cualquier implantación de la filosofía Just in Time.

El proceso de formación de los trabajadores polivalentes en Japón está basado en el denominado “Sistema de Rotación de Tareas”, por el que cualquier trabajador recibe información y va rotando por los distintos puestos de trabajo, en ciclos más o menos largos, hasta conseguir la suficiente habilidad en cada uno de ellos.

Como ejemplo, este proceso de formación se instrumenta en Toyota en varias fases, comenzando por los supervisores o encargados. Éstos deben ser los primeros en adquirir un alto grado de polivalencia para servir de modelo al resto de los trabajadores. Ello permitirá facilitar, posteriormente, momentos de descanso a los operarios, a los cuales sustituiría temporalmente si ello fuese necesario.

Conseguido lo anterior, debe elaborarse un plan para formar al resto de los trabajadores. El tiempo que tarda un trabajador en formarse en una determinada tarea dependerá, lógicamente, de la dificultad de la misma, pudiendo oscilar entre varios días y varias semanas, pero siempre podrá ser rebajado con los procesos de estandarización y mejora de las distintas tareas de la empresa.

Por último, una vez alcanzado un elevado grado de polivalencia en todos los operarios de una determinada sección, se debe establecer entre ellos la mencionada rotación; ésta puede llevarse a cabo por periodos semanales, diarios o incluso en intervalos de pocas horas. Esta filosofía de rotación en distintos puestos se aplica a todos los niveles de la empresa, incluyendo la alta dirección.

Entre las ventajas que conlleva la aplicación de este sistema de rotación de tareas y, en definitiva, de la formación de obreros polivalentes, pueden citarse:

- Al rotar entre los distintos puestos, el trabajador permanece más alerta y atento al trabajo realizado. Ello conlleva una disminución importante de los accidentes laborales, y propicia aumentos de productividad.
- Al aumentar su motivación y disminuir la monotonía, las actitudes de los trabajadores suelen hacerse más favorables.
- Al realizar todos los trabajadores cada una de las tareas en algún momento, ninguno de ellos se sentirá perjudicado en la asignación de las mismas.
- Por conocer cada trabajador las tareas que realizan sus compañeros de sección, se facilitan los procesos de ayuda mutua.
- Aumenta el grado de responsabilidad en el trabajo.

2.5.4. La formación

La formación es el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman, mejorando las capacidades, conocimientos y aptitudes de los empleados, de forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la organización (Porret Gelabert, 2014, pp. 209-212).

La finalidad básica de la formación se concreta en:

- Mejorar aptitudes: Preparar a los RR.HH. para la ejecución inmediata de las diversas tareas específicas de la organización.
- Facilitar oportunidades: Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de los RR.HH., tanto en sus puestos de trabajo actuales como para otros de superior nivel.
- Cambiar de actitudes: Modificar la actitud y comportamiento de las personas, que incidirá en el clima laboral, incentivará la motivación y formará unas mentalidades más receptivas hacia los nuevos métodos, tecnologías y cambios organizativos.

- Incrementar la polivalencia: Aumentar la polivalencia de las personas y la facilitación de la movilidad tanto horizontal como la vertical.

Por lo que respecta a los tipos de formación, los más usuales son los siguientes:

- Entrenamiento: Es el proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual, el personal adquiere conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido.
- Desarrollo: Es el proceso educativo a largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado que facilita al personal el aprendizaje de conocimientos conceptuales y teóricos con fines genéricos. Se refiere a conceptos educacionales, filosóficos y teóricos.
- Otras terminologías utilizadas: Además se vienen utilizando otros términos que también se refieren a la formación de los trabajadores, tales como “adiestramiento” (“training” en inglés), “instrucción”, “capacitación”, etc.

Las causas que originan la necesidad de formación se producen por las siguientes circunstancias (Porret Gelabert, 2014, p. 213):

- Creación de nuevos productos.
- Apertura de nuevos mercados.
- Transformación de la organización.
- Apertura de nuevos centros.
- Introducción de nueva tecnología.
- Detección de calidad insuficiente.
- Necesidad de racionalización de los procesos productivos.
- Mejorar la productividad.

Para determinar las necesidades de la empresa y buscar respuestas se utilizan diversas técnicas (Porret Gelabert, 2014, pp. 214-216):

- La observación: Se trata de observar la actividad a realizar teniendo en cuenta además contactos muy frecuentes con los principales responsables de la organización y directivos de línea.
- Las solicitudes de los responsables de línea: En ocasiones las demandas provienen de los responsables de la organización, los cuales, conociendo las lagunas formativas de sus propios colaboradores, requieren la aplicación de un plan de formación. Estas peticiones aparecen de manera formal o informal.
- La entrevista: Es una manera de determinar las necesidades de adiestramiento consistente en deducir, a través de conversaciones con los interesados, las acciones formativas a emprender. Se trata de tomar contacto con cada interesado dejándole hablar sobre el propio trabajo y las propias aspiraciones, y con el auxilio de una entrevista dirigida a obtener informaciones determinadas.
- Análisis del contenido de los trabajos desarrollados: Analizando el contenido de los trabajos desarrollados en la organización descomponiendo dicho trabajo en sus elementos esenciales e indicar sucesivamente cómo se desarrollaría. Hay que saber los comportamientos y conocimientos requeridos para la correcta ejecución de una tarea determinada. Este análisis no es muy complicado a nivel

de trabajos manuales; por el contrario, se hace muy complejo en trabajos de servicios.

- Reuniones de grupo: Se pueden utilizar las ventajas derivadas de las reuniones de grupo, las cuales permiten alcanzar conclusiones distintas de aquellas individuales. Los grupos se pueden combinar de manera homogénea, por niveles jerárquicos o con diversos niveles. Es necesaria la presencia de un moderador experto para que la reunión sea fructífera y salgan a la luz las necesidades de adiestramiento.
- Cuestionarios: Repartiendo un cuestionarios de elección forzada donde se responden las preguntas con un "sí" o un "no" se puede conseguir mucha información, pero también se puede formular a los clientes (a todos o a un grupo de ellos).
- Valoración de méritos y programación: Cuando existe un sistema periódico de valoración de méritos o plan de carreras, los informes relativos al personal evaluado pueden proporcionar indicaciones útiles de las necesidades de formación de los individuos.
- Análisis de las situaciones anómalas: Las situaciones localizadas en determinadas secciones o departamentos exigen un análisis más profundo y una consiguiente intervención por parte del órgano encargado de la formación. También puede ser el análisis del material devuelto por defectos, quejas de clientes, etc.
- Comités de adiestramiento: En organizaciones bastante desarrolladas existen comités de este tipo, incluso en las secciones que se crean temporalmente para una cuestión determinada o para siempre, con personas clave y sensibilizadas por la formación. Estas efectúan propuestas concretas para solucionar problemas que pueden ser resueltos con la formación.

Como conclusión, se puede afirmar, que la formación no es un fin, sino un medio que ha de ser utilizado adecuadamente y con precisión para moldear al empleado. La formación no es un gasto, sino una inversión y debe ser medida en términos de rentabilidad.

2.5.5. La promoción interna

El adecuado desarrollo del trabajador no implica únicamente establecer un correcto sistema de formación continua que permita el mejorar la tarea que desempeña (MacClelland, 1989, 239-243), sino que supone también promover al trabajador dentro de la organización empresarial de acuerdo con su valía, conocimientos o méritos demostrados. La promoción interna es el ascenso a un puesto superior, con un salario y responsabilidad mayor dentro de una empresa. El mérito y la antigüedad son los factores que marcan las promociones internas de los empleados en las empresas para la que prestan sus servicios.

Además, es importante que exista esta posibilidad de ascenso, sin importar el nivel jerárquico del empleado, puesto que contribuirá a que el trabajador sienta que está desarrollando una carrera profesional y no que ocupa un puesto temporal.

La promoción interna tiene mayor importancia y valía, especialmente como elemento motivador. No sólo debe ser un premio para quienes han desarrollado un mejor desempeño, sino también una recompensa a su fidelidad a la organización. Además, hay que tener en cuenta que el trabajador promocionado tiene un conocimiento mayor de la empresa (sus normas, políticas y costumbres), con lo cual, podrá servir mejor a los fines de la organización. Entre otras cosas, no precisa de un

periodo transitorio de adaptación; por otra parte el incremento salarial para el promocionado es normalmente inferior que si se procede a un reclutamiento externo (junto al ahorro de costes que supone evitar una selección).

Actualmente, es difícil encontrar trabajos para toda la vida. Es por eso que a los trabajadores hay que cuidarlos mediante la adaptación a sus necesidades dentro de las posibilidades de cada organización. Así como también es importante dedicarles tiempo y escuchar sus demandas para que estén contentos en su puesto de trabajo. También, las mismas empresas deben de darles la oportunidad y ayudarles a llegar a donde quieran llegar dentro de su organización, siempre y cuando tengan las aptitudes necesarias para acceder a esos niveles.

2.5.6. Indicadores de la implantación de *Lean Management* en el área de RR.HH.

A partir de lo expuesto en los anteriores subapartados y con objeto de disponer de un marco definido que nos permita analizar posteriormente, en el Capítulo 4, si LM está efectivamente implantado en Mercadona en lo que a la gestión del personal se refiere, se tomarán como referencia los siguientes un total de 10 indicadores. Estos se resumen en la Tabla 2.1.

Dimensión	Indicador
Motivación	1. No ofender a los trabajadores
	2. Buena relación entre el personal
	3. Estabilidad contractual
	4. Plan de sugerencias en buzones
Estrés	5. Jefes autoritarios
	6. Horarios laborales complejos
	7. Prisa en el puesto de trabajo
Rotación de tareas	8. Rotación de tareas
Formación	9. Formación
Promoción interna	10. Promoción interna

Tabla 2.1. Dimensiones e indicadores de la implantación de LM desde la perspectiva de RR.HH.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3

MERCADONA, EMPRESA LÍDER DEL SECTOR

3.1. DESDE SUS INICIOS HASTA EL PRESENTE

Como se recoge en el libro de Mira Candel (2013, pp. 21-86), Mercadona S.A. nace en 1977 dentro del grupo Cárnicas Roig, cuyos propietarios eran Francisco Roig Ballester y su esposa Trinidad, y se consolidó en el mercado para poder así ampliar la comercialización de sus carnes y poder expandirse al negocio de ultramarinos. Su nombre proviene de la fusión de las palabras en catalán "Mercat" (Mercado) y "Dona" (Mujer). No obstante, la persona que en realidad se encargó de que Mercadona comenzara a crecer para llegar a ser lo que es hoy en día fue Juan Roig, uno de los hijos de Francisco Roig, el cual compra a sus padres la empresa.

En 1981, año en el que Mercadona contaba con 8 tiendas de ultramarinos en Valencia, Juan Roig es nombrado presidente ejecutivo y es el encargado de transformar las ocho pequeñas tiendas de ultramarinos en una pequeña cadena de supermercados que al poco tiempo se expandió por toda la Comunidad Valenciana y es la que hoy conocemos y que está presente en todas partes de España. Pensando en cómo poder mejorar e incrementar la productividad de la empresa, en 1982 Juan Roig comenzó a incorporar la tecnología de código de barras en los productos para agilizar los procesos logísticos. Fue el primero en hacerlo en España. Hoy en día su marca Hacendado llega a millones de hogares y consumidores que cuentan con Mercadona para su compra semanal, puesto que en su mayoría se trata de clientes totalmente fidelizados.

En 1993 cuando la empresa se da cuenta de que los resultados no son los esperados y se replantea la situación, decide poner en marcha el lema que sigue su filosofía empresarial del modelo de calidad total, con el que pretende conseguir la satisfacción de los cinco componentes más importantes de la empresa (a los que volveremos a hacer referencia en el apartado 3.3): el cliente (al que se conoce como "el jefe"), los proveedores, los trabajadores, la sociedad y el capital. Las metas que se fijaron en la empresa eran muy concisas: precios fijos, trabajadores fijos y proveedores fijos para conseguir, así, clientes fijos.

Lo más importante para Mercadona es la atención al cliente, al cual se le ofrece un muy buen servicio de información y de atención, además de una buena relación entre calidad y precio de todos sus productos (sobre todo los de su propia marca, Hacendado), fundados en la estrategia SPB (Siempre Precios Bajos) desde 1993. "Con el SPB, el cliente ahorra de verdad porque todos los productos están Siempre a Precios Bajos. El SPB le permite un mayor ahorro en la suma total de la compra porque paga menos por cada producto que el cliente mete en su carro. Con el SPB gana en libertad y en comodidad porque compra lo que quiere, cuando quiere, en un mismo lugar y ahorra siempre. Porque compramos los productos directamente en origen. Porque establecemos acuerdos a largo plazo con los fabricantes y así podemos ofrecer a nuestros clientes productos de alta calidad a unos precios más bajos y estables" (Memoria Anual Mercadona, 2013).

Esto hace que, por ejemplo, Mercadona no ofrezca promociones, regalos ni descuentos (como hacen sus competidores alemanes Lidl y Aldi). Ofrece un determinado producto a un precio y eso es lo que se le da al cliente, para que éste no deje de comprar hoy porque piense que la semana que viene podría estar de oferta. Esta estrategia la copiaron de Wal-mart, al igual que la de SPB, que en inglés es Always Low Prices (Project Manager, 2012).

Para conseguir lo que Mercadona pretendía, buscó proveedores fieles que se comprometiesen a precios y suministros estables para muchos años si no había variaciones en las materias primas (de acuerdo con el modelo de Toyota, que busca la fidelización de los proveedores). Así conseguiría diferenciarse de la competencia y no avasallar a los clientes con ofertas constantes.

Los productos Hacendado se desarrollan desde 1996, y sus fabricantes están claramente identificados en el etiquetado de los diferentes productos. Aún así, Mercadona tiende a potenciar la presencia de sus propias marcas en detrimento de otras marcas principales, lo que puede provocar que en ocasiones no se encuentre el artículo deseado y se acabe comprando el que ellos poseen es sus lineales, cosa que a ellos les interesa bastante.

Hacendado es una de las marcas blancas más populares de España, y ya representa el 36% de los productos que se venden en los supermercados, pudiendo llegar a alcanzar una cuota de mercado del 50%. La Figura 3.1 muestra las líneas de marca de Mercadona por secciones:

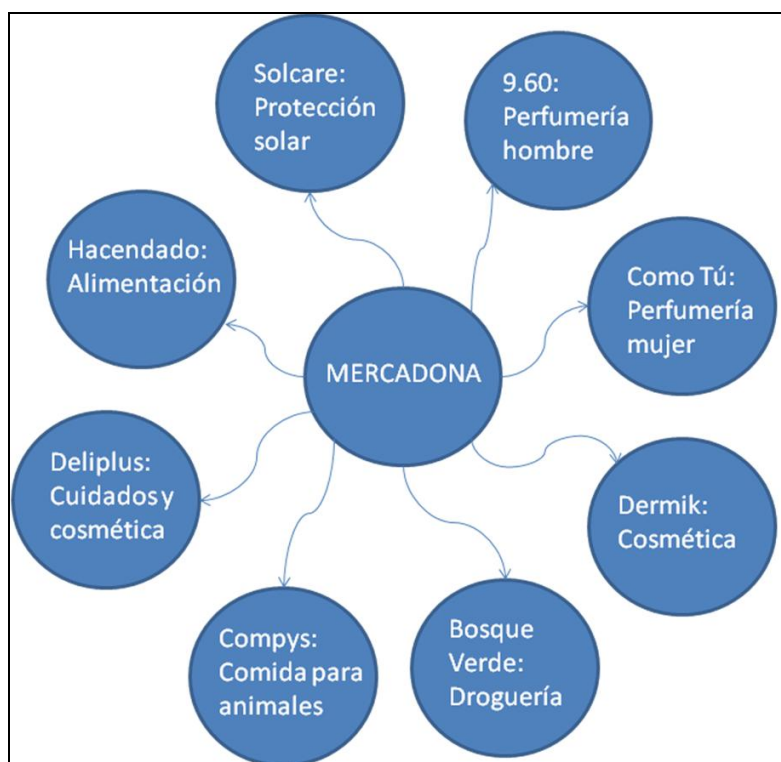


Figura 3.1. Líneas de marca por secciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Prensa2, 2013

Mercadona destaca las ventajas de comprar en sus establecimientos (Memoria Anual Mercadona, 2013) porque se diferencia de la competencia de la siguiente forma:

- Se trabaja para garantizar a los clientes la máxima seguridad, calidad y frescura en todos los productos:
- Se compra directamente en origen. Sin intermediarios.
- Se planifica la compra, y se acorta el tiempo de almacenaje y transporte, para mantenerlos siempre en su temperatura óptima.
- Todos los productos de Mercadona son sometidos a rigurosos controles de calidad, para garantizar que siempre estén en perfectas condiciones de higiene.

Además, están también los servicios que Mercadona pone al alcance de los consumidores para que realicen una compra cómoda, rápida y cercana, con productos de máxima calidad al menor precio y con la atención de personal cualificado. Estos servicios se muestran en la Figura 3.2.

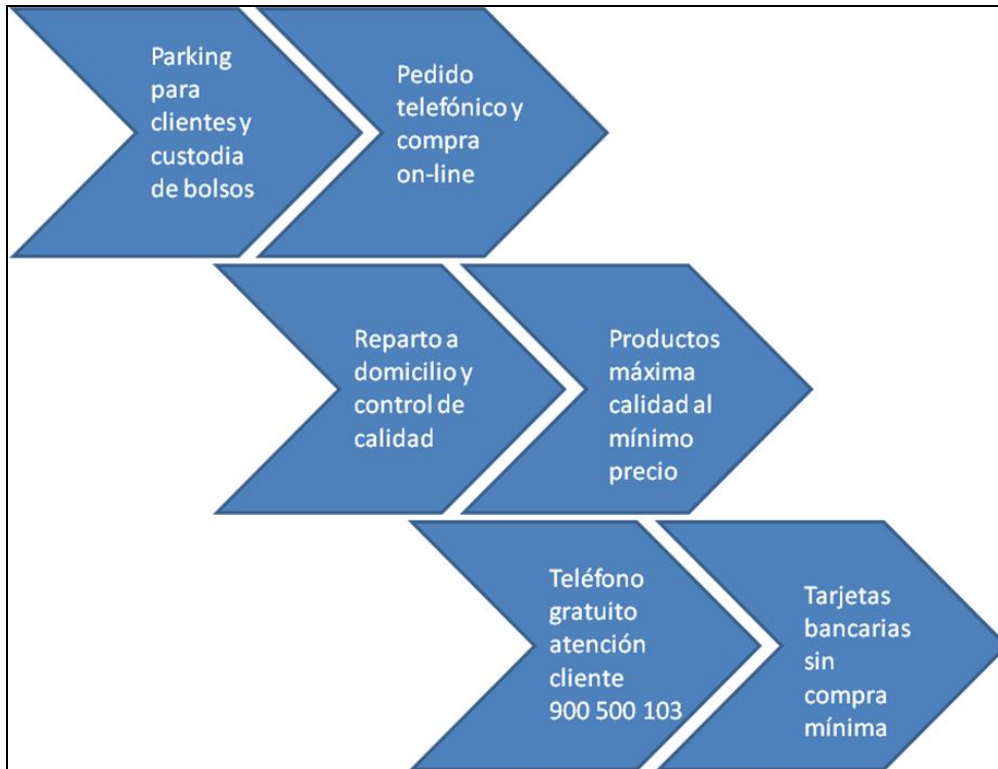


Figura 3.2. Servicios que presta Mercadona a sus clientes

Fuente: Elaboración propia a partir de la web de Mercadona

3.2. LAS CLAVES DEL ÉXITO

Este apartado trata sobre el liderazgo que tiene Mercadona sobre sus competidores. Primero se hablará del libro en el que el presidente, Juan Roig, hace unas declaraciones sobre el éxito que ha tenido su empresa desde que comenzara allá por 1981 y cómo ha llegado a donde está actualmente. También explica las herramientas que utiliza, como el Total Quality Management (modelo de Calidad Total) y el Just In Time.

Además, se incluyen datos económicos de los últimos doce años y cifras reveladoras que posicionan a Mercadona como líder del sector.

3.2.1. Factores fundamentales del éxito de Mercadona

Un fragmento extraído del periódico *El Economista* (2014) resume el libro dedicado a Mercadona puesto a la venta el 10 de abril del mismo año en toda España, "Historia de un éxito", en el cual se describen varios acontecimientos que su presidente Roig muestra como claves de ese éxito.

De entre dichos factores, vamos a centrarnos en dos de ellos, por su relación con el tema y objetivos de este trabajo y que ya tuvimos ocasión de abordar desde una perspectiva teórica en el Capítulo 2: la alta exigencia al trabajador y el Modelo de Toyota.

Alta exigencia al trabajador

En relación a este factor, los dos siguientes fragmentos de El Economista (2014) reflejan claramente que las buenas condiciones laborales hay que ganárselas:

“Otra de las características de Mercadona es la política de recursos humanos que puso en marcha a finales del pasado siglo, cuando sorprendió con el anuncio de que convertía en fijos a todos los trabajadores, que ahora son 74.000, con los mejores sueldos del sector de la distribución”.

"Tienes muy buenas condiciones, pero te las ganas". Así resume una trabajadora el nivel de exigencia que se vive en la empresa, que el propio Juan Roig reconoce que es muy alto y que no todos soportan. La plantilla de Mercadona funciona como un ejército puesto al servicio de las necesidades del cliente, de lo que dan testimonio anónimo trabajadores y ex trabajadores en el segundo capítulo”.

Modelo de Toyota

En este caso, resaltamos lo siguiente:

"Mercadona necesitaba poner las cosas en orden y pocas cosas había en el mundo con más orden que una fábrica de coches japonesa, así que Juan Roig estudió la obra de Alberto Galgano, creador del modelo de Calidad Total de Toyota, y se le preguntó si era posible trasladarlo a una empresa de supermercados", relata Javier Alfonso. Sí, era posible, y Mercadona adoptó un modelo de Calidad Total inspirado en el de una empresa de automóviles japonesa y en numerosos libros de gestión y autoayuda de los que Roig saca mucho provecho”.

Según el autor, "el resultado, al cabo de los años, es una cadena de montaje como la de Toyota en la que todo funciona como un reloj y el cliente, rebautizado como el 'Jefe', encuentra en cada punto de España un supermercado como el de al lado de su casa”.

“Ese es otro de los logros clave de Mercadona, haber conseguido unas tiendas homogéneas en las que el cliente que visita otra ciudad encuentra algo propio en lo que puede confiar”.

“Mercadona se inspiró en Toyota para su modelo de Calidad Total y ha acabado implantando una estrategia de producción que recuerda al de los proveedores de piezas Just In Time de las fábricas de coches”.

“El control sobre la producción de sus marcas propias, que ya representan más del 40 por ciento de las ventas, es clave para lograr mantener los precios por debajo de la media”.

Como vimos en el capítulo anterior, LM aboga por no producir en exceso, ayudándose del sistema pull para producir con precisión y reducir inventarios; en resumen, para producir lo que se necesita cuando se necesita. Perona (2012) relata un ejemplo de justo a tiempo en el caso de Mercadona: cuando un producto pasa por caja en el supermercado, el almacén recibe la información para ir calculando el surtido que necesitara al día siguiente. Mercadona, además, se anticipa a los picos de demanda: si juegan el Madrid y el Barça hay que doblar los pedidos de cerveza.

Cada mañana los proveedores descargan la mercancía y las cajas se almacenan con una etiqueta que las identifica una a una, una autopista de carriles llamada matriz dirigida desde ordenadores las desplaza por los 800.000 huecos. Al pasear por el enorme edificio de 200.000 m² sorprende que solo haya 700 personas trabajando en 3 turnos 24 horas para que todo llegue siempre a tiempo.

Mercadona cumple con la filosofía de LM, ya que con ella se facilita el ahorro y el despilfarro cero, fundamento principal en esta empresa.

Además, se confirman los relatos de las personas entrevistadas por Mira Candel (2013), pues los proveedores trabajan en exclusiva para Roig y elaboran productos recomendados por sus marcas blancas. A cambio, suscriben contratos indefinidos, lo que les permite despejar sus inciertos futuros.

3.2.2. Datos económicos

Mercadona, se encuentra como claro líder del sector de la alimentación en España, y además se sitúa en el número dos en el ranking de empresas españolas según Merco Empresas en el 2015, con 9297 puntos.

La compañía está presente en 48 provincias de 17 Comunidades Autónomas, con un total de 1.531 supermercados de barrio que contribuyen al dinamismo del entorno comercial en el que están ubicados. Cada año, Mercadona realiza la apertura de 60 nuevos establecimientos por toda la geografía española, según la propia web de Mercadona. Los datos del 2014 revelan que Mercadona cuenta con 74.000 trabajadores (Memoria Anual Mercadona, 2014).

En el balance de este último año, que se recoge en la Tabla 3.1, se aprecia que Mercadona tiene una alta disponibilidad de su activo corriente, con un fondo de maniobra positivo (activo corriente menos pasivo corriente).

ACTIVO NO CORRIENTE	3.452.266
Inmovilizado	3.413.712
Activo por impuesto diferido	38.554
ACTIVO CORRIENTE	3.608.120
Existencias	612.458
Deudores	78.260
Inversiones financieras	33.988
Efectivo y otros activos líquidos	2.883.414
TOTAL ACTIVO	7.060.386
PATRIMONIO NETO	3.884.206
Capital	15.921
Reservas	3.325.026
Resultado del ejercicio	543.259
PASIVO NO CORRIENTE	135.498
Provisiones y deudas a largo plazo	28.195
Pasivos por impuesto diferido	107.303
PASIVO CORRIENTE	3.040.682
Proveedores	2.096.411
Acreedores y deudas con Administraciones Públicas	676.015
Personal	233.789
Pasivos por impuesto corriente	34.467
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	7.060.386

Tabla 3.1. Balance de situación Mercadona a 31 de diciembre de 2014 (en miles de euros)

Fuente: Memoria Mercadona 2014

Por otro lado, tiene una alta cantidad de deuda con los proveedores que, sin embargo, no se corresponde con sus existencias almacenadas al final del ejercicio, que están muy por debajo de dicha deuda. Eso quiere decir que está aplazando los pagos a los proveedores cuando sí tiene liquidez (efectivo) suficiente para hacer frente a esas obligaciones, pues las existencias están siendo vendidas rápidamente. Al final del ejercicio, el volumen de existencias es inferior al volumen de obligaciones de pago a proveedores.

Además se observa que también se aplazan los pagos a las Administraciones Públicas, a los trabajadores y las pérdidas de los años anteriores, que no las compensa con las ganancias de ese año, sino que las aplaza, teniendo liquidez para ello.

El pasivo corriente podría disminuir con facilidad, puesto que tiene liquidez suficiente y ha generado unas reservas voluntarias muy grandes (más de 3.000 millones de euros). Las reservas obligatorias ya las ha pagado con solvencia.

Por su parte, la Figura 3.3 detalla la evolución de las ventas en los últimos 12 años: Como se puede apreciar, la empresa ha crecido un 400% en este periodo, superando la crisis que comenzó en 2008 en España.

El beneficio neto del 2014 se sitúa en 543 millones de euros, un 5% más que en 2013, lo que representa un 2,9% de la cifra de ventas.

La contribución tributaria de Mercadona se eleva a 1.484 millones de euros en 2014 (Memoria Anual Mercadona, 2014).

A pesar del éxito y la popularidad que posee Mercadona, no le ha hecho falta para ello promocionarse a través de campañas publicitarias en televisión, tal como hacen otras cadenas de su competencia. Sólo le ha bastado con paneles informativos de ubicación cercanos a los establecimientos, como en rotondas, cruces, etc.

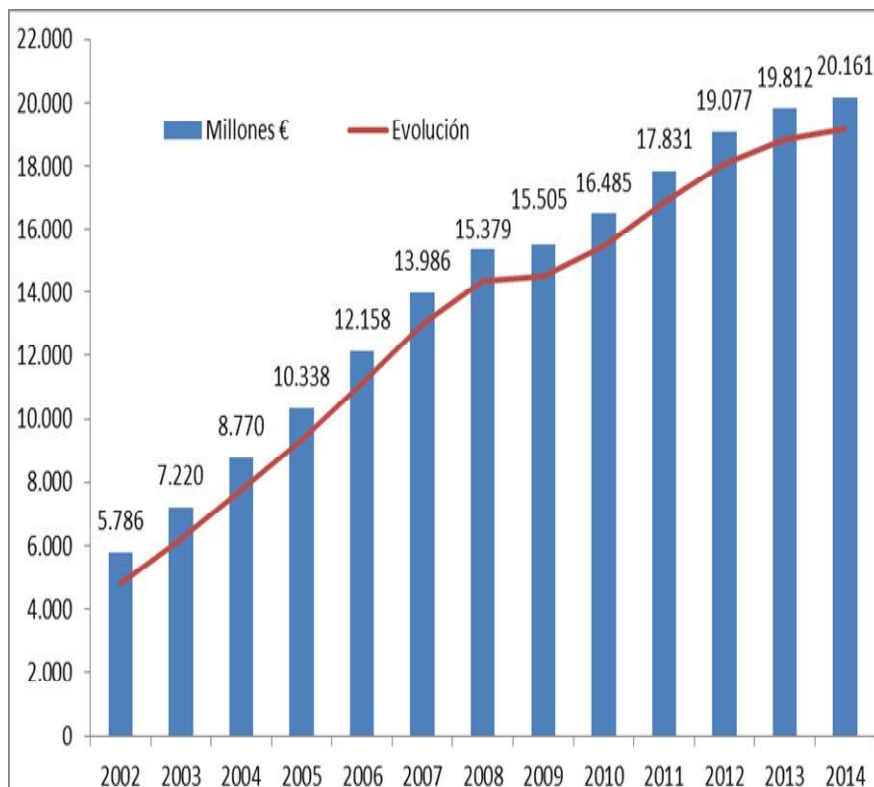


Figura 3.3. Ventas Mercadona últimos 12 años (en millones de euros)

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias de Mercadona

3.3. LEAN MANAGEMENT EN MERCADONA: LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA

En este apartado se explica la implantación de *Lean Management* en Mercadona según la propia empresa. La información recabada es la publicada en la Memoria Anual Mercadona, 2014.

Como ha habido ocasión de apuntar anteriormente, el modelo de gestión de Mercadona está basado desde 1993 en la Calidad Total. Por medio de este método, Mercadona satisface con la misma intensidad a los cinco componentes que forman la empresa: “El Jefe”, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital, representados gráficamente en la Figura 3.4.

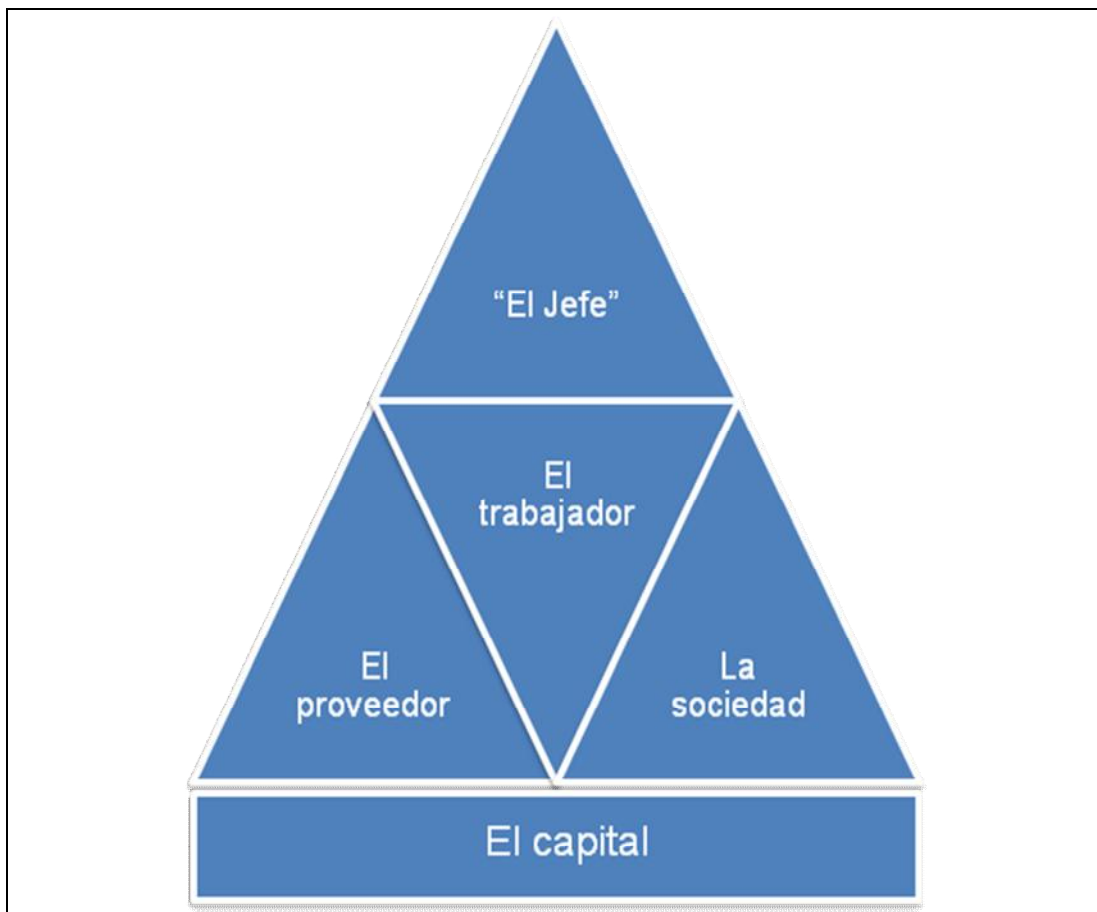


Figura 3.4. Componentes de Mercadona

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria Mercadona 2014

El modelo de Calidad Total detallado en la Memoria Anual Mercadona (2014) introduce la gestión de la compañía la verdad universal de que “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”. Este compromiso ha convertido a Mercadona en una de las compañías de referencia en el sector de la distribución, con una misión claramente definida: ser prescriptores de las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’ se fabrique su compra total, a través de una gestión diferente y diferencial de los productos frescos y de los secos.

La búsqueda de la satisfacción total de las trabajadoras y trabajadores, a los que Mercadona considera uno de sus más valiosos activos, es constante. Por ello, y con el objetivo de convertirse en la empresa que mejor trata a su plantilla, el modelo de

gestión de Recursos Humanos de Mercadona está basado en el liderazgo y el esfuerzo y apuesta por la satisfacción personal, el empleo indefinido, la formación continua, la promoción interna, la igualdad de condiciones y la conciliación de la vida familiar y profesional de todas las personas de la compañía, lo que hace posible que quien ha de satisfacer a “El Jefe” esté, a su vez, satisfecho.

El modelo de Calidad Total establece con el tercer componente de la empresa, el proveedor, una relación de trabajo conjunto con un mismo objetivo: la satisfacción de “El Jefe”. Para la consecución de esta meta, Mercadona establece con sus proveedores unos vínculos estrechos, por medio de una relación estable que conduce, en numerosas ocasiones, a la firma de acuerdos de duración indefinida y a la creación de sinergias que, en definitiva, siempre redundan en beneficio de los “Jefes” que a diario realizan su compra en los supermercados de la compañía.

Para Mercadona la satisfacción del cuarto componente, la sociedad, también es muy relevante. A tal efecto, con sus tiendas contribuye a modernizar el comercio urbano de los barrios en los que está presente, que encuentran en sus supermercados el dinamismo comercial que aportan a los 5 millones de familias que depositan su confianza en Mercadona. De hecho, al centrarse únicamente en la venta de productos de alimentación, bebida, limpieza del hogar, aseo personal y comida para animales domésticos, la compañía fomenta las sinergias con el comercio de proximidad a través de una mayor implicación en su desarrollo.

Mercadona satisface también al quinto componente de la empresa: el capital. Y lo hace por medio de la satisfacción de “El Jefe”, el trabajador, el proveedor y la sociedad, que se lleva a cabo a través del desarrollo del modelo de Calidad Total. La aplicación de este particular método de gestión es responsable de la favorable evolución de Mercadona desde 1993; también lo es de su crecimiento sostenido y compartido, fruto del esfuerzo individual y colectivo de todos cuantos forman parte de este proyecto y de la implantación de objetivos y estrategias que aportan valor a los cinco componentes de la empresa y cuyos resultados, sobre todo, se reflejan en el medio y largo plazo.

Este modelo, que aún tiene un tremendo potencial de mejora y muchos aspectos que modificar para seguir progresando, es el que ayuda a tomar decisiones en su trabajo diario a todas las personas que forman parte de la compañía para satisfacer a sus cinco componentes: “El que tiene un modelo, tiene un tesoro”.

Para la compañía, la innovación es una herramienta de diferenciación y clave de competitividad. Por ello, recurrentemente, y de manera sostenida, destina importantes recursos a la que internamente se denomina como I+D+doble i, en la que esta segunda “i” corresponde a la inversión y es la más importante, puesto que de ella depende la consecución de los proyectos. Todas las iniciativas que aborda a través de la innovación de productos, procesos, tecnología y concepto responden siempre también a un mismo criterio: introducir mejoras que aportan soluciones a los clientes y por las que estos están dispuestos a pagar, dado que les ofrecen valor añadido.

El compromiso de Mercadona con la I+D+doble i como motor de crecimiento, competitividad y como herramienta para ofrecer las mejores soluciones es una responsabilidad que la compañía comparte con el conjunto de empresas interproveedoras (aquellas fabricantes que producen en exclusiva para Mercadona (marca propia) y ambas partes quedan vinculadas en lo referente a calidad, logística, comercial y financiera (Alfonso y Romero, 2013)), igualmente convencidas de que la inversión en innovación es inversión de futuro y de que para innovar es imprescindible escuchar primero cuáles son las necesidades reales que los clientes plantean.

Según Mercadona, el trabajador, en su modelo de Calidad Total, dispone de:

- Empleo estable de calidad: Mercadona ofrece a su plantilla puestos de trabajo de calidad, como demuestra el hecho de que, desde 1999, todos sus trabajadores tengan un empleo estable y de calidad.
- Un salario por encima de la media del sector. Los trabajadores se incorporan con un sueldo de 1.050 euros netos y al cabo de cuatro años ganan 1.400 euros netos. También ayuda que todos tengan contrato indefinido y un salario por encima de la media del sector, la cadena además invierte unos 600€ por año en formación para cada trabajador. No solo se enseñan las cosas prácticas sino también las filosóficas. Roig considera que las buenas condiciones de trabajo de la empresa permiten que “el absentismo sea del 0,78%, frente al 6% de media española”, lo que supone “tirar a la basura 18.000 millones de euros cada año.
- Desarrollo profesional y promoción interna e igualdad de oportunidades: La labor de formación ha contribuido a consolidar el modelo de promoción interna. Muestra de ello es la promoción de 462 personas, de las cuales un 55% son mujeres, para ocupar cargos directivos gracias a su valía y capacidad. Asumen responsabilidades mayores dentro de la empresa, en las que podrán poner en práctica no solo su capacidad de liderazgo, sino todos los conocimientos adquiridos en formación.
- Conciliación familia-trabajo: iniciativas pioneras como, entre otras, no abrir los supermercados en domingo, como principio general salvo que coincidan varios festivos seguidos: Mercadona realiza desde hace muchos años una apuesta sostenida por la conciliación con la incorporación de medidas pioneras que propician una mayor satisfacción por parte de los trabajadores. Entre otras cifras, cabe destacar que en 2013 un 7% de trabajadoras de la plantilla decidió ser madre y, además, 3.147 madres trabajadoras optaron por alargar en 30 días los cuatro meses de baja maternal establecidos legalmente.
- Modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el liderazgo y la cultura del esfuerzo y del trabajo: Los resultados obtenidos son consecuencia del esfuerzo de toda la plantilla. Un esfuerzo productivo un 6% mayor que el de 2012, fruto del compromiso de todas las personas que participan en el Proyecto de Mercadona. Con la creación de puestos de trabajo de calidad se impulsan, entre otros, el desarrollo personal y profesional, la estabilidad, la formación, el liderazgo, el respeto, la equidad y la autoexigencia.
- Transparencia y participación en los beneficios de la compañía:
- Formación necesaria y continua para el desempeño de las tareas del puesto de trabajo: Disponer de un equipo de recursos humanos diferencial y de alto rendimiento solo es posible si se realiza una apuesta constante por la formación. En Mercadona, este compromiso se ha traducido en 2013 en una inversión cercana a los 37 millones de euros, hasta completar un total de 1,4 millones de horas de formación, tanto general como específica, a lo largo de 19 acciones formativas.

Dentro del Modelo de Seguridad Alimentaria y Calidad de Mercadona se incluye un intenso “plan de control de Seguridad Alimentaria y Calidad”, por medio del cual se realizan numerosas inspecciones de los procesos de los interproveedores, y proveedores con el único objetivo de mantener y mejorar los niveles de seguridad alimentaria de todos los productos.

Además, la compañía cuenta con un Decálogo de Seguridad Alimentaria, con el que verifica de manera continuada los niveles de Seguridad Alimentaria de todas las instalaciones de los interproveedores y proveedores de la compañía. Concretamente, a lo largo del año esta herramienta ha permitido evaluar a más de 250 proveedores.

Velar por la salud y seguridad laboral es un compromiso que Mercadona mantiene y desarrolla a través de su política preventiva, que afecta a todos y cada uno de los procesos productivos y puestos de trabajo. La compañía dispone de un Plan de Prevención y de un Programa de Salud cuya eficacia es contrastada periódicamente por las auditorías reglamentarias del sistema de gestión de riesgos laborales, lo que permite, como es su objetivo, que su política preventiva sea eficaz y se adecue a las diferentes actividades que se realizan.

A modo de esquema, se resume el Modelo de Calidad Total de Mercadona en la Figura 3.5. Los indicadores que aparecen en la misma se tomarán como referencia para el posterior análisis en el Capítulo 4.

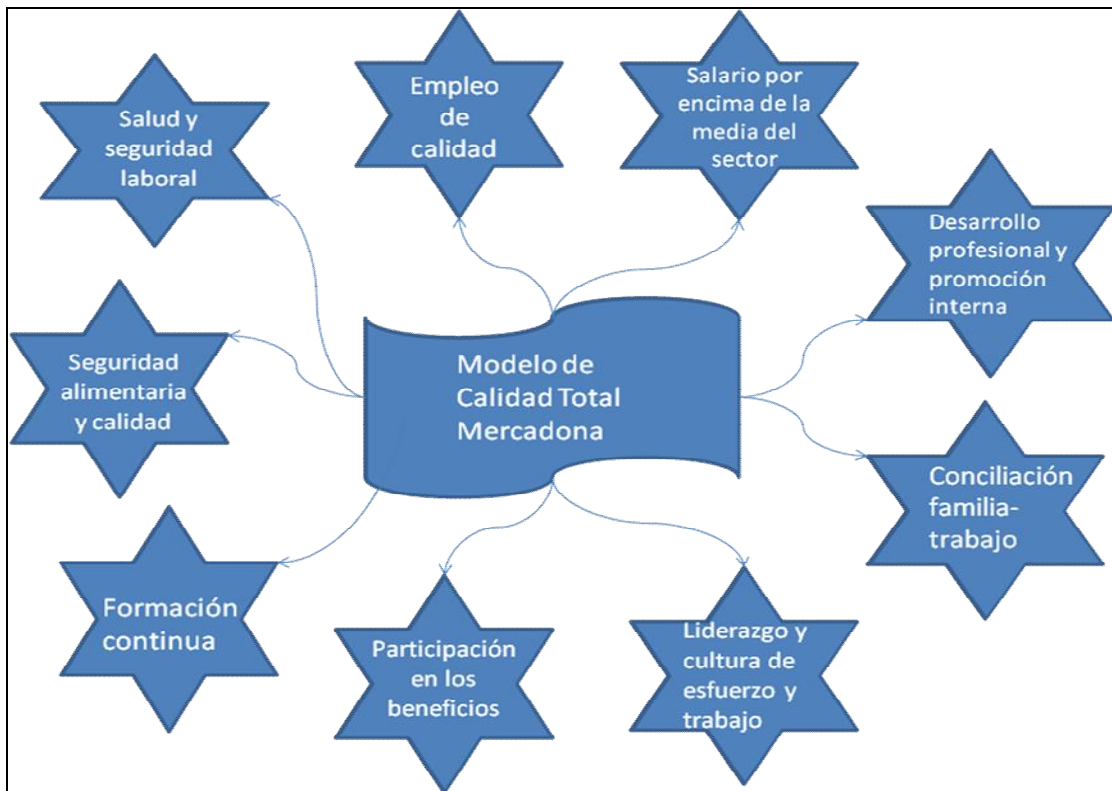


Figura 3.5. Modelo de Calidad Total de Mercadona

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria Mercadona 2013

Mercadona, que persigue la excelencia en el trato a sus trabajadores, ha visto reconocidos sus esfuerzos en este ámbito al convertirse en 2013 en la segunda mejor empresa para trabajar en España, y la primera de su sector, según los datos del informe Merco Personas.

La compañía, además, ha sido reconocida por el informe Merco Personas 2013 como la primera empresa en Reputación Interna de España, la segunda más valorada en Calidad Laboral y la cuarta en Marca Empleador. Las categorías de este estudio, cuya metodología audita KPMG, definen a una empresa “considerada buena para trabajar” y que apuesta, como Mercadona, por el talento, ofrece un desarrollo profesional, motiva y reconoce el trabajo bien hecho.

Sin embargo, en 2014, Mercadona ha descendido hasta la octava plaza en el ranking de Merco Personas, como se muestra en la Figura 3.6.

Ranking 2013	Ranking 2014	Empresa	Puntuación
1º	1º	INDITEX	10.000
3º	2º	REPSOL	8.563
6º	3º	IBERDROLA	7.822
5º	4º	SANTANDER	7.789
7º	5º	BBVA	7.755
8º	6º	TELEFONICA	7.735
4º	7º	GOOGLE	7.233
2º	8º	MERCADONA	6.791
15º	9º	APPLE	6.467
10º	10º	NESTLE	6.202
9º	11º	MICROSOFT	6.132
12º	12º	IKEA	6.124
14º	13º	MUTUA MADRILEÑA	5.950
11º	14º	DANONE	5.805
18º	15º	CAIXABANK	5.717
17º	16º	GAS NATURAL FENOSA	5.674
16º	17º	MAPFRE	5.659
13º	18º	SIEMENS	5.625
25º	19º	DELOITTE	5.537
35º	20º	ONCE Y SU FUNDACION	5.350

Figura 3.6. Ranking Merco Personas 2014

Fuente: Merco Personas 2014

CAPÍTULO 4

LA IMPLANTACIÓN DE *LEAN MANAGEMENT* EN MERCADONA EN EL ÁMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS. LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES

En este capítulo, se va a realizar un triple análisis, orientado a los tres objetivos planteados en nuestro trabajo. En primer lugar, en el apartado 4.1, se conocerá la opinión de los trabajadores sobre la empresa. En segundo lugar, y sirviéndonos del punto de vista de los trabajadores, sobre el cumplimiento del *Lean Management* en Mercadona en el ámbito de los RR.HH. según los indicadores identificados en el Capítulo 2 (apartado 4.1). Finalmente, sobre la implantación del Modelo de Calidad Total de Mercadona de acuerdo con los indicadores identificados en el Capítulo 3 (apartado 4.2).

4.1. LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES

Para recabar la opinión de los trabajadores, se han analizado los siguientes medios:

- Blog 1: Miguel Ariño.
- Blog 2: Poniendo Verde.
- Blog 3: La Información.
- Blog 4: Mercacoso de CNT.
- Blog 5: Hacendaño
- Blog 6: La Marea
- Noticias: El Diario, El Mundo, el País, Tu Albacete, El Digital de Canarias.
- Relato: Alejandra, hija de un ex proveedor de harina de Mercadona.
- Entrevistas: Laura Israel y Victoria, trabajadores de Mercadona. Laura es perfumera en Almería y Victoria e Israel, empleados en Sevilla, la primera es cajera y el segundo es frutero. El Anexo I recoge el contenido de las entrevistas realizadas.

En conjunto, hemos llegado a obtener la opinión de 169 empleados o exempleados (el 0,22% de la plantilla de Mercadona, que recordemos que es de 74.000 trabajadores) con 420 quejas sobre gestión de la empresa. El total de trabajadores encuestados ha interpuesto 420 quejas, es decir, una media de 2,5 quejas por empleado.

El análisis cualitativo de dichas quejas nos permitió identificar hasta 13 categorías o tipos de quejas. El Anexo II recoge las tablas elaboradas para la recopilación de las 420 quejas de los 169 trabajadores (por filas) en cada una de las 13 categorías (por columnas). En la última fila de la última tabla se recoge el total de quejas en cada categoría.

A partir de dicha información se ha elaborado la Tabla 4.1, que incluye también los porcentajes de cada tipo de queja en el conjunto, las cuales están ordenadas de mayor a menor frecuencia. Tras la citada tabla abordamos cada uno de los tipos de quejas identificados.

Tipo o categoría de queja	Observaciones	Porcentaje
Trato inhumano	61	14,5%
Derechos de los trabajadores	57	13,6%
Presión ejercida por coordinadores	53	12,6%
Despidos improcedentes	53	12,6%
Acoso sexual	42	10%
Amenazas de despido	37	8,8%
Prima por beneficios	35	8,3%
"Alta médica"	27	6,4%
Horas extras no pagadas	19	4,5%
No conciliación familia-trabajo	15	3,6%
Promoción interna	7	1,7%
5º mes de baja	7	1,7%
Proveedores	7	1,7%
Total	420	100%

Tabla 4.1. Principales tipos de quejas de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

- *El trato* que se le da a los trabajadores es *inhumano*, como por ejemplo: insultos, explotación, vejaciones, etc. La mayoría de estas quejas coincide en señalar que Mercadona "es una secta más que una empresa".
- En general, *no se respetan los derechos de los trabajadores*, que, por definición, son derecho al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, incluida la protección frente al desprecio o acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual y por razón de sexo.
- La *presión* ejercida sobre los trabajadores por los coordinadores es asfixiante. El comentario que deja "anónimo 32" lo explica: "En esta empresa eres anulado como persona, te destrozan físicamente y psicológicamente. Vas a ganar dinero a cambio de perder tu salud". Por ello, muchos trabajadores sufren estrés y depresión.
- *Los despidos improcedentes* que se producen en Mercadona, como, por ejemplo, los descritos en Defez (2014) y en Belver (2010).
- *Acoso sexual* sufrido por las trabajadoras. Varias noticias han salido a la luz sobre este tema, como la recogida por el País (2015).
- *Las amenazas* en general y en particular por el tema de los despidos. El testimonio de "anónimo 29" es revelador: "Mercadona trabaja con un modelo de calidad total en el que cada uno de los procesos está diseñado en los denominados métodos; éstos regulan y controlan al detalle los tiempos en que se deben hacer las diferentes tareas, y el número de ventas que deben hacerse en las secciones. Cuando se trata de secciones de productos perecederos como la carne, pescado, verdura, horno, etc., la presión es asfixiante ya que los excedentes "basura" en nomenclatura de la empresa, están totalmente mal vistos y se consideran "despilfarro", en muchas ocasiones los trabajadores nos compramos productos entre nosotros o a nosotros mismos. Los productos con "alerta" que caducan ese mismo día tienen que ser controlados para evitar el "despilfarro"; ello conlleva que se obligue a controlar algo difícil, si no imposible, que los clientes se lleven estos productos con alertas y no otros. No conseguir este resultado supone un motivo más de angustia para el trabajador que se enfrenta a la reprimenda de la coordinación del centro con palabras como: "es tu problema" o "son excusas",

despilfarro 0", "te gestionas mal", "no te vas hasta que no lo vendas, a vender, a vender, a vender" "dentro de una hora tenme preparadas las alertas que vendré a ver lo que has vendido". Trato amenazante y vejatorio, una palabra que utilizan mucho es tendrás consecuencias.

- *Prima por beneficios* que es proporcionada al trabajador si cumple con un número de ventas cada año y además por las valoraciones de los encargados. Estas primas suponen una gran ayuda económica para el empleado en el mes en el que la cobran (febrero) porque en dicho mes, cobran hasta tres veces su sueldo. Los trabajadores se quejan de que el objetivo por ventas es demasiado alto y que hay encargados que abren actas a los empleados por cosas insignificantes o a veces, inexistentes, con lo cual, los trabajadores se quedan sin esa prima por alguna de estas dos razones. Se han encontrado 35 quejas al respecto (8,30%).
- "*Alta médica*" que pide el trabajador obligado por Mercadona cuando el trabajador está de baja médica. Esto se debe a que Mercadona quiere "absentismo 0" en su empresa. Los trabajadores con "alta voluntaria" realizan su jornada laboral a puertas cerradas, es decir, nunca de cara al público para no manchar la imagen. Al igual que las embarazadas, las ponen en el almacén o alguna parte dónde el cliente no las pueda ver.
- *Horas extras no pagadas*. Mercadona no paga las horas extras, sino que las cambia por días libres, que algunas veces se llegan a conceder y otras no. Los trabajadores trabajan 10 horas al día y algunas veces son llamados para trabajar cuando no es su turno o acaba de salir de él. "Muchos dicen que sí porque no se atreven a decir que no por miedo y acuden", cuenta Israel.
- *La no conciliación de la vida laboral y familiar*. Los trabajadores de Mercadona ven poco a sus hijos y cónyuges o tienen dificultad para dejar a sus hijos con alguien mientras trabajan.
- *La promoción interna es inexistente* porque hay mucho "enchufismo" y los trabajadores que llevan muchos años no ascienden, sino los nuevos que son amigos o familiares de equis persona.
- *El quinto mes baja maternal* es inexistente en su concepto, pues ese quinto mes de baja maternal que tanto nombran es la suma de las horas de lactancia que corresponden por ley después de dar a luz. Además, hay quejas por obligar a trabajar a las empleadas cuando deberían estar de baja; de hecho, Omar cuenta que "cuatro compañeras han perdido el niño en el embarazo por ser obligadas a trabajar en el tiempo que tenían que estar de baja".
- Mercadona ejerce *la fidelización a sus proveedores* por absorción, que se convierte en *atemorización*. Primero fidelizar y luego, cuando ya se produce todo para Mercadona, atemorizar con dejar de comprar si no bajan los precios de las materias primas (relato de un ex proveedor de harina de Mercadona). Los proveedores han sido llevados a la banca rota por presión que ejerce Mercadona sobre ellos en cuanto a reducción de costes y ser cliente único.

Con objeto de ver claramente qué categorías agrupan el mayor número de quejas, se ha elaborado el diagrama de Pareto que muestra la Figura 4.1. Como puede observarse, en este caso la regla del 80/20 no se cumple, pero vemos que más de la mitad de las quejas, el 53,3% se producen en relación con cuatro de las 13 categorías identificadas (30,1%). Por lo tanto, si se intentaran evitar los problemas asociados a esos cuatro aspectos, podrían evitarse más de la mitad de las quejas.

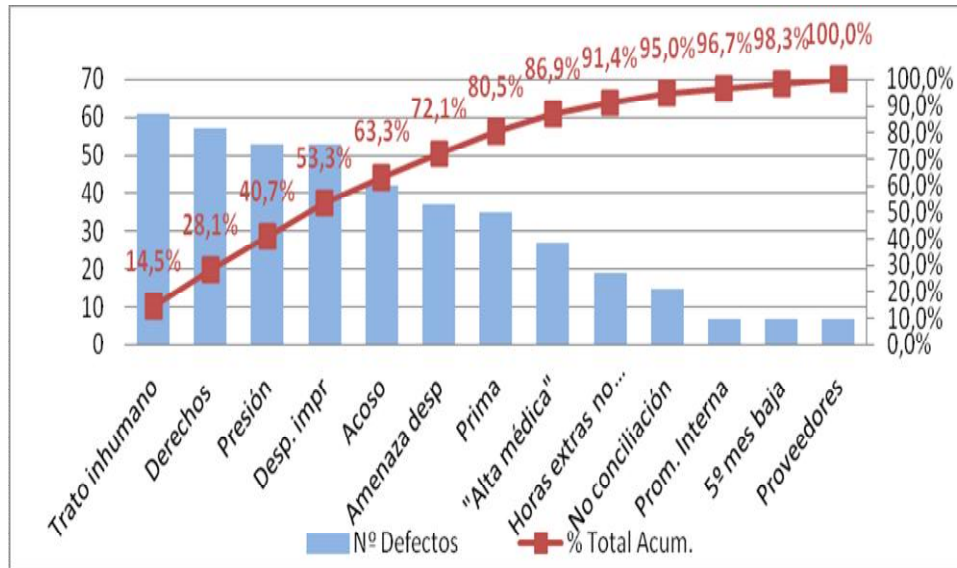


Figura 4.1. Diagrama de Pareto sobre las quejas de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

Para resumir lo que está ocurriendo en Mercadona, la frase de "Vv" en el Blog 3 describe muy bien toda esta historia: "han dado prioridad al capital antes que al trabajador, sin entender que a largo plazo, la debilitación del trabajador perjudica el beneficio de la empresa".

La Figura 4.2 representa una foto que ha sido encontrada en el grupo de Facebook "Trabajadores y amigos de Mercadona", cuya publicación se ha compartido 255.904 veces.

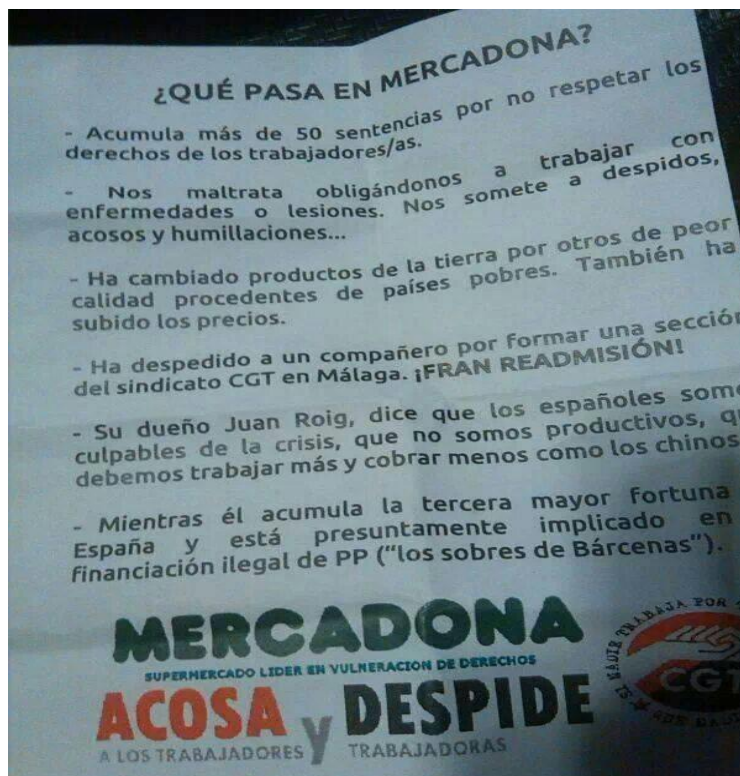


Figura 4.2. Panfleto de la Confederación General del Trabajo (CGT)

Fuente: Facebook "Trabajadores y amigos de Mercadona"

4.2. LA GESTIÓN LEAN DEL FACTOR HUMANO EN MERCADONA

Cada dimensión será abordada en un subapartado, y en cada uno de estos se irá viendo cada uno de los indicadores considerados (ver Tabla 2.1 en página 18).

La medición de los indicadores se ha hecho en general en términos dicotómicos (si están o no presentes), pero somos conscientes de que es muy difícil hacer la valoración con un sí o un no rotundo, además de que nuestra muestra no es significativa y, claramente, está sesgada hacia trabajadores que han tenido problemas en la empresa. Por todo ello, la consideración de si el indicador está o no presente se ha matizado en casi todos los subapartados.

4.2.1. La motivación de los trabajadores en Mercadona

1. *No ofender a los trabajadores.*

Según los trabajadores existen ofensas por parte de los coordinadores. En el análisis de opinión de trabajadores se han contabilizado 61 quejas por trato inhumano, que representa el 14.5% del total.

Por tanto, consideramos que **existen ofensas a los trabajadores**. Aunque no sea a toda la plantilla o ni siquiera a la mayoría, se afirma que algunos trabajadores han sido ofendidos y, por lo tanto, cabe asumir que hay trabajadores desmotivados por esta razón.

2. *Buena relación entre los miembros:*

La mala relación con los superiores hace que la motivación sea mermada entre los empleados. Este indicador está relacionado con el anterior, pues una ofensa recibida por parte de un superior, hace que la relación no sea buena en un 14.5% de los trabajadores encuestados.

En este caso, podemos decir que **no tienen buena relación entre los miembros en el 100% de los establecimientos**.

3. *Estabilidad contractual:*

En Mercadona, la mayor parte de sus empleados son indefinidos pero a los tres años finaliza su contrato y solamente renuevan 7.000 de ellos.

Por tanto, **sí tienen estabilidad contractual** pero la inseguridad y el miedo está presente en los trabajadores, ya que no saben si serán renovados o no.

4. *Plan de sugerencias en buzones:*

Según Atención al Cliente de Mercadona (900 500 103) al que se ha llamado para preguntar si existen los buzones de sugerencias, su respuesta ha sido afirmativa.

Es decir, **sí hay buzón de sugerencias**.

Los indicadores muestran que sí tienen estabilidad contractual y buzón de sugerencias pero no todos los trabajadores tienen buena relación con los miembros de la empresa y, además, han presentado quejas por ser ofendidos. **La motivación en Mercadona, en la forma en la que se han medido los datos, no llega al 50%**, puesto que hay cuatro indicadores y aunque se satisfacen dos, los restantes dos que no se cumplen son de mayor peso en mi opinión (ofensas y buena relación entre los miembros), ya que por mucho que tengan una estabilidad contractual y buzones de sugerencias, si

los trabajadores son ofendidos en su puesto de trabajo y esto conlleva a tener una mala relación entre los trabajadores, la motivación del trabajador es menor de la mitad que otro que no sienta ofensas y tenga buena relación, aunque sin estabilidad contractual y sí cuente con buzón de sugerencias.

4.2.2. El estrés en Mercadona

5. Jefes autoritarios:

La autoridad que los encargados de zona en los supermercados ejercen sobre los empleados es desmesurada. Tras preguntar a una trabajadora de Mercadona, comentó que en las tiendas se refuerza mucho la idea de cumplir con un número determinado de ventas y que psicológicamente “aprietan mucho” y que los encargados de determinadas secciones no cobran más por el hecho de ser encargados pero sí que se le exige que den salida a los productos perecederos, siendo más presionados en aquellos productos que tengan una caducidad más corta. Desde “arriba” se les impone la “cultura del esfuerzo” a toda costa, en la que a veces se les obliga a doblar turno (16 horas). Como consecuencia, algunos trabajadores sufren enfermedades psíquicas por el estrés al que están sometidos.

En este caso, podemos decir que **sí existen jefes autoritarios**.

6. Horarios laborales complejos:

Los trabajadores tienen jornadas que llegan hasta las 50 horas semanales (de lunes a sábado) y los días libres que se les otorga por trabajar los fines de semana son 30 y no 44, como les corresponden por derecho, nos explica una trabajadora.

Por tanto, **sí existen horarios laborales complejos**.

7. Prisa en el puesto de trabajo:

Una trabajadora relata “sí que existe la prisa. No se puede trabajar bajo tanto estrés, alguno de mis compañeros sufren estrés severo y creo que el 70% de los trabajadores también, incluso más. Tienes que llegar a objetivos y no parar ni un segundo. Yo cada vez que voy a trabajar es una carrera, no paro ni para ir al cuarto de baño”.

Se concluye afirmando que **sí existe la prisa en el puesto de trabajo**.

Los indicadores muestran que todas las dimensiones son positivas por lo que el **estrés a la hora de trabajar en Mercadona está presente al 100%**.

4.2.3. La rotación de puestos en Mercadona

8. Rotación de tareas:

La rotación de puestos en *Lean Management* es una pieza fundamental en la filosofía toyotista, pues así el trabajador permanece más alerta y atento al trabajo realizado. Ello conlleva una disminución importante de los accidentes laborales y propicia aumentos de productividad. Al aumentar su motivación y disminuir la monotonía, las actitudes de los trabajadores suelen hacerse más favorables, así como la ayuda mutua entre trabajadores al estar todos capacitados para realizar las funciones de los demás.

En Mercadona, la rotación de puestos no existe según los propios empleados, “cada trabajador es contratado para una sección y ahí se quedará para el resto de

sus días como empleado. La única vez que los trabajadores pueden salir de su sección es cuando hay mucha gente esperando en caja y necesitan personal que atienda a los clientes, pero sólo cuando hay sobrecarga de trabajo, nada más”.

Siempre que he acudido a hacer un estudio de campo a un Mercadona, he visto a los mismos trabajadores en su sección, así como también a las cajeras que tienen un cuadrante donde su nombre está escrito en la misma caja durante toda la semana.

El indicador muestra que **no existe la rotación de puestos** en Mercadona, por lo tanto es de un 0%.

4.2.4. La formación en Mercadona

9. Formación:

Mercadona, para alcanzar su proyecto de “ser cada vez más tenderos”, ha destinado más de 3 millones de euros a 60.000 horas de formación, ya que necesita reinventar a sus empleados, que se formen, adquieran conocimientos y lograr cada vez un servicio más exquisito. Para ello destina grandes esfuerzos a la gestión de los Recursos Humanos, es decir, crear puestos de trabajo de calidad, en los que no solo se incluye un puesto estable con contrato indefinido, sino que se impulsa también el crecimiento personal y profesional, la formación, el liderazgo, el respeto, la equidad y la autoexigencia. Mercadona realiza una formación inicial de nueve semanas a cada trabajador.

Estos son los datos proporcionados por Mercadona, pero, según los trabajadores entrevistados, la formación está basada en el conocimiento de la FPM (Filosofía Propia de Mercadona) durante varios días, pero no se destinan nueve semanas a la preparación de un puesto de trabajo.

El indicador muestra que, según Mercadona, la formación previa de nueve semanas existe, pero según los empleados no. Desde mi punto de vista, hay un conflicto entre lo que se dice y lo que se hace, por lo que me inclino a pensar que tiene más peso lo narrado por los trabajadores. Por ello, concluimos que **no se puede afirmar al 100% que exista la formación continua**.

4.2.5. La promoción interna en Mercadona

10. Promoción interna:

Mercadona apuesta por la promoción interna, en la que en 2013 un total de 462 personas, compuesta por un 55% de mujeres y 45% de hombres, han promocionado a cargos directivos, cargos que a los que solo se puede acceder internamente y que mantienen motivada a la plantilla.

Pero según cuentan los trabajadores, “los únicos que ascienden a puestos más altos son los “enchufados”, es decir, los familiares o amigos de equis persona. Los empleados que llevan años en el mismo puesto siguen ahí, sin embargo uno nuevo que tenga relación con algún mandamás, promociona rápidamente”. Se han encontrado 7 quejas (1,7%) en relación con la promoción interna en el análisis de opinión de los trabajadores.

El indicador muestra que en Mercadona, la promoción interna existe pero según los empleados no. Desde mi punto de vista, tiene más peso lo narrado por los trabajadores y no lo publicado por Mercadona, con lo cual, **la promoción interna**

no se corresponde exactamente con lo recogido por Mercadona en su Memoria Anual.

4.2.6. Resultado del análisis sobre la gestión *lean* de RR.HH. en Mercadona

A partir de los indicadores obtenidos anteriormente, se aprecia en la Tabla 4.2 que la gestión de los Recursos Humanos está fallando porque los indicadores de LM no se cumplen en los puntos relacionados con las ofensas y buena relación con los miembros, lo que lleva a deducir que los trabajadores no están motivados y no se sienten parte del equipo. La presión por parte de los jefes autoritarios, los horarios laborales complejos y la prisa en el trabajo, hacen que los trabajadores sufran estrés en el trabajo. La rotación, formación y promoción interna no existen según los trabajadores entrevistados, por ello, las dos últimas no se cumplen al 100% según lo establecido por Mercadona.

Dimensión	Indicador	¿Se cumple?
Motivación	1. No ofender a los trabajadores	No
	2. Buena relación entre el personal	No al 100%
	3. Estabilidad contractual	Sí
	4. Plan de sugerencias en buzones	Sí
Estrés	5. Jefes autoritarios	Sí
	6. Horarios laborales complejos	Sí
	7. Prisa en el puesto de trabajo	Sí
Rotación de tareas	8. Rotación de tareas	No
Formación	9. Formación	No al 100%
Promoción interna	10. Promoción interna	No al 100%

Tabla 4.2. Resultados análisis de la implantación de LM en Mercadona.

Fuente: Elaboración propia

Se percibe así que Mercadona no ha aplicado realmente la filosofía LM a su modelo de gestión en el departamento de Recursos Humanos, sino la filosofía que Juan Roig describe como “fundidas las dos fórmulas SPB y MCT, obtendríamos el arquetipo de lo que cabe denominar FPM, Filosofía Propia de Mercadona” (Mira Candel, 2013, p. 133-156).

Además, como se ha indicado previamente, algunos trabajadores hablan de esta empresa como una secta, ya que la filosofía Mercadona del ahorro, esfuerzo y dedicación por y para la empresa se ha llevado al extremo. De hecho, en el propio libro de Mira Candel (2013) se narra de esta forma “el diccionario de Mercadona es una especie de decálogo que tiene más que ver con los principios éticos que con las teorías aplicables a procesos productivos. ¿Una religión, una secta, una cofradía empresarial? Todo ello a la vez y algo más”. “Los empleados llevan el término en la sangre”.

4.2. MODELO DE CALIDAD TOTAL DE MERCADONA

Tras haber analizado la implantación de *Lean Management* en Mercadona a través de sus indicadores relacionados con el factor humano, vamos a analizar el cumplimiento del Modelo de Calidad Total que la propia empresa ha publicado en su Memoria y tratamos en el Capítulo 3. Para ello seguiremos un esquema similar al del apartado anterior, abordando los indicadores que, en este caso, quedaron resumidos en la Figura 3.5, en la página 29.

- *Empleo estable de calidad.*

Como ya vimos en el apartado anterior, la mayor parte de los empleados son indefinidos en Mercadona, pero a los tres años finaliza su contrato y solamente renuevan 7.000 de ellos.

Por lo tanto, Mercadona **sí tienen empleo estable de calidad** pero la inseguridad y el miedo está presente en los trabajadores, ya que no saben si serán renovados o no.

- *Salario por encima de la media del sector.*

La media del sector se encuentra en torno a los 13.000€ brutos/anuales (web Ministerio de Trabajo y Seguridad Social) y Mercadona tiene un salario de 14.400€ brutos.

Se concluye afirmando que Mercadona **sí tiene un salario por encima de la media.**

- *Desarrollo profesional y promoción interna.*

Este punto también se analizó en el apartado anterior, donde vimos que la promoción interna existe en Mercadona, pero que según los empleados no es así realmente, habiendo 7 quejas (1,7%) por parte de ellos en relación con este tema. Desde mi punto de vista, tiene más peso lo narrado por los trabajadores que lo publicado por Mercadona.

En este caso, podemos decir que **la promoción interna no se corresponde al 100%** con lo indicado por Mercadona en su Memoria Anual.

- *Conciliación familia-trabajo.*

Mercadona ha proclamado que la conciliación familiar y laboral en su empresa existe, pero lo que nos cuentan los trabajadores que son padres no desvela lo mismo en el análisis de opinión, siendo encontradas 15 quejas (3.6%). Desde mi punto de vista, la conciliación no se está aplicando tal y como Mercadona describe.

Por lo tanto, **no puede afirmarse que haya conciliación familia-trabajo.**

- *Liderazgo y cultura de esfuerzo y trabajo.*

Sí que existe y esto ha sido declarado por la empresa y los trabajadores.

Se concluye afirmando que en Mercadona **sí existe la cultura del esfuerzo y trabajo.**

- *Participación en los beneficios.*

La prima por beneficios puede llegar a ser hasta dos veces el sueldo del empleado, aunque puede ser retirada por un acta que se interponga contra el trabajador, habiendo 35 quejas (8.30%) por este motivo.

En este caso, podemos decir que **sí existe participación en los beneficios.**

- *Formación continua.*

Ya pudimos ver que, según Mercadona, la formación previa de nueve semanas existe, pero que según los empleados entrevistados, no. Desde mi punto de vista, tiene más peso lo narrado por los trabajadores y no lo publicado en la memoria anual de Mercadona.

Por lo tanto, **no se puede afirmar al 100% que exista la formación continua.**

- *Seguridad alimentaria y calidad.*

Mercadona no solo ha superado satisfactoriamente las auditorías realizadas por las autoridades sanitarias, sino que sus sistemas de autocontrol implantados, basados en el Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (AQPPCC), han confirmado que la compañía ofrece en sus instalaciones la mayor garantía en materia de seguridad alimentaria. Además, todas las empresas interproveedoras de Mercadona han seguido trabajando en el cumplimiento de protocolos en esta materia, lo que ha supuesto la obtención o renovación de certificaciones como la IFS v-5, las ISO 22.000 o las BRC (<http://www.noticiasmercadona.es/regla-de-oro-de-mercadona/>).

Se concluye afirmando que en Mercadona **sí existe seguridad alimentaria y calidad.**

- *Salud y seguridad laboral.*

Debido a que existen bajas por depresión, estrés, y demás enfermedades psíquicas provocadas por Mercadona no se puede afirmar que haya salud laboral. Además, la seguridad se puede ver dañada si se continúa sin acatar la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, donde se establece que los palés no pueden superar los 1,80 metros y en realidad alcanzan los 2,50.

En este caso, podemos decir que **no existe salud y seguridad laboral al 100%.**

Los resultados muestran que hay 9 indicadores, de los cuales 5 se realizan al 100% pero los restantes no lo hacen de la misma forma. Por lo tanto, el Modelo de Calidad Total en Mercadona se cumple parcialmente. La parte del modelo que se satisface es la parte monetaria (empleo de calidad, salario por encima de la media, cultura de esfuerzo y la participación en los beneficios de la empresa).

Además, los indicadores que comparten *Lean Management* en RR-HH. y el Modelo de Calidad Total son algunos de los que no se cumplen, por lo que pensamos que hay evidencias para afirmar que Mercadona no sigue la filosofía *Lean Management*, al menos de forma completa y fiel al espíritu de la misma.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

Este proyecto se ha desarrollado a partir de las noticias que se publicaron en diferentes medios de comunicación, despertando mi interés por saber lo que estaba ocurriendo en la empresa española Mercadona. A raíz de esto, el trabajo se fijó con tres objetivos claves: el primero ha sido exponer la opinión de los trabajadores de Mercadona; el segundo, analizar hasta qué punto la filosofía *Lean Management* está implantada en Mercadona; y el tercero, identificar los indicadores del Modelo de Calidad Total de Mercadona y verificar su cumplimiento.

En este último capítulo procedemos, por una parte, a mostrar cómo se ha contribuido a la consecución de tales objetivos, presentando las principales conclusiones, y, por otra, a identificar las que consideramos sus aportaciones y limitaciones fundamentales.

Por una parte, se han cumplido los objetivos de este trabajo, aunque sabemos que en algunos casos la validez de los resultados alcanzados está limitada.

En cuanto al primero, se ha expuesto la perspectiva de 169 personas, a través de sus opiniones en foros y blogs, entrevistas y relatos. En total se han identificado 420 quejas concretas sobre la actuación de Mercadona, que se han agrupado en 13 problemas principales. El análisis realizado me ha permitido llegar a la conclusión de que mejorando el trato hacia los trabajadores, respetando sus derechos y disminuyendo la presión ejercida sobre ellos, más de la mitad de las quejas se reducirían. Así, los foros y los blogs no estarían llenos de comentarios negativos hacia Mercadona y ésta, a su vez, también ascendería puestos en el *ranking* Merco Personas, donde los trabajadores puntúan la mejor empresa para trabajar. Además, dejaría de salir en las noticias por incidentes con los trabajadores y su imagen se vería beneficiada.

En segundo lugar, se ha profundizado en la filosofía *Lean Management* y su reflejo en el departamento de Recursos Humanos, a través del establecimiento de una serie de indicadores o características, así como en su implantación en Mercadona. Sin ignorar la limitación que conlleva la forma en que se ha evaluado la presencia de tales indicadores, que ya expusimos en el Capítulo 2, nuestros resultados en cuanto a la implantación de *Lean Management* en Mercadona son negativos por lo que respecta al factor humano. Los indicadores apuntan a que los trabajadores no tienen una motivación plena, a que sufren estrés, y a que no hay rotación de tareas. La formación y la promoción interna en el puesto de trabajo no se realizan al 100%, en contra de lo estipulado por Mercadona. Como conclusión, animaría a Mercadona a implantar la filosofía Lean de forma completa. Así, las condiciones de trabajo conducirían a la máxima satisfacción de las personas y la empresa podría crecer aún más. Teniendo una plantilla motivada, el capital humano es infinitamente más productivo.

En cuanto al tercer objetivo, se han identificado los indicadores del Modelo de Calidad Total en Mercadona publicados en la memoria anual de la propia empresa y su implantación se ha verificado posteriormente con los datos recabados en nuestra muestra de trabajadores. Se ha obtenido un resultado de cumplimiento parcial del modelo, pues sólo se satisface la parte monetaria, dejando atrás la relacionada con *Lean Management* (promoción interna, conciliación familia-trabajo, formación y seguridad laboral), la cual, desde mi punto de vista, es la que se debería cumplir. Como conclusión, Mercadona debería replantearse este modelo y llevarlo a cabo fielmente para la mejora de su empresa y, sobre todo, para la de sus trabajadores.

Como apuntaba, una limitación importante del trabajo es el pequeño tamaño de la muestra, que representa solo al 0,22% de la plantilla, pues el tamaño de la empresa es muy grande. Mercadona cuenta con 74.000 trabajadores y sólo se ha recabado información de 169 personas, por lo que no es representativa del total de los trabajadores. Además, la muestra está sesgada porque la opinión recogida en blogs y foros es de trabajadores molestos con la gestión empresarial de Mercadona.

En mi opinión, la calidad de vida en el trabajo debe ser un concepto claro. Los directivos deben procurar dotar a las organizaciones de unas condiciones de trabajo que conduzcan a la máxima satisfacción de las personas. Mercadona debería adaptar su empresa al principio más importante del Lean: el factor humano. Para que exista calidad de vida laboral, la empresa debe ofrecer a los trabajadores un ambiente que les motive a mejorar sus habilidades, a ser mejores y les conduzca a su satisfacción. El trabajo no debe presionar a los empleados, éstos tienen que trabajar sin estrés. También es muy importante que el trabajo no impida al empleado desempeñar adecuadamente otros papeles (padre, cónyuge, amigo, etc.). Para que los trabajadores permanezcan en una empresa hay que invertir en comodidad, buen ambiente, formación y promoción interna, para mantener motivada a la plantilla.

Por otra parte, me gustaría que este trabajo sirviese de ejemplo tanto a Mercadona como a otras empresas españolas, para que tomen como modelo la filosofía Lean y los trabajadores fueran el principal activo de la empresa.

Bibliografía

- Alfonso J., Romero J. (2013): "Mercadona se abre a nuevos proveedores con "gran calidad" y "precio imbatible" <http://eleconomista.es>, 24 de Octubre, <http://www.eleconomista.es/valenciana/noticias/5251064/10/13/Roig-abre-la-puerta-de-Mercadona-a-proveedores-con-calidad-y-precio-imbatible.html#Kku830ya3JWlf5wg> (Consultado:22/06/15)
- Ariño, M. (2011): ¿Y Mercadona, cómo lo hace?, <http://miguelarino.com/>, 23 de junio, <http://miguelarino.com/2011/06/23/%C2%BFy-mercadona-como-lo-hace/> (Consultado: 11/05/2015)
- Baguer Alcalá, A. (2009): *Dirección de personas, un timón en la tormenta*. Segunda edición. Editorial Diaz de Santos.
- Belver, M. (2010): *Despedido por sufrir un infarto cerebral*. <http://www.elmundo.es>, 3 de marzo, <http://www.elmundo.es/elmundo/2010/03/02/madrid/1267520643.html> (Consultado: 14/05/2015)
- Bowen David E.; Youngdahl William E. (1998): "Lean service: in defense of a production-line approach". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9 Iss 3 pp. 207-225.
- Brunet, L. (1987): *Clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Defez, M. (2014): "Extrabajadores de Mercadona denuncian numerosos despidos improcedentes". <http://tualbacete.com/extrabajadores-de-mercadona-denuncian-numerosos-despidos-improcedentes/>, 9 de Junio. (Consultado: 29/03/2015).
- Dominguez Machuca, J. A.; García González, S. ; Domínguez Machuca, M. A. ;Ruiz Jiménez, A. ; Alvarez Gil, M. J.; (1995): *Dirección de Operaciones: Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*. Editorial McGraw-Hill. Madrid.
- El Digital de Canarias (2010): "Más sobre lo que de verdad pasa en Mercadona: dan ganas de no comprar más allí". <http://www.eldigitaldecanarias.net/noticia25890.php>. (Consultado: 31/03/2015).
- El Economista (2014): "La historia y las claves de Mercadona, en un ameno libro dirigido al gran público", [Eleconomista.es](http://www.eleconomista.es), 9 de abril, <http://www.eleconomista.es/valenciana/noticias/5691444/04/14/La-historia-y-las-claves-de-Mercadona-en-un-libro-leno-para-el-gran-publico.html#Kku8hXWMR95nZbk> (Consultado: 08/04/2015).
- El País (2015): "Condena a Mercadona por el acoso sexual sufrido por dos empleadas". http://economia.elpais.com/economia/2015/01/01/actualidad/1420122172_123088.html (Consultado: 20/03/2015).
- García Cerro, A.; García Piqueres, G.; Pérez Pérez, M.; Sánchez Ruiz, L.; Serrano Bedia, A. M. (2013): *Manual de dirección de operaciones. Decisiones estratégicas*. Editorial Universidad de Cantabria.
- Garrido Vega, P.; Sacristán Díaz, M.; Alfalla Luque, R.; González Zamora, M.M.; Medina López, C.; Domínguez Machuca, M.Á. (2015): *Fundamentos de Dirección de Operaciones*, Pearson Educación, Madrid.
- Gómez García, E. Á. (2013): "Lean Manufacturing en el sector de la restauración", <http://www.eoi.es/>, 24 de Junio, <http://www.eoi.es/blogs/emiliogomez/2013/06/24/lean-manufacturing-en-el-sector-de-la-restauracion/> (Consultado: 29/04/2015).
- González de Uriarte, N. (2014): "Mercadona, ¿derechos laborales de marca blanca?" http://www.eldiario.es/norte/euskadi/Mercadona-desembarca-Euskadi_0_298520390.html (Consultado: 16/03/2015)
- Hacendaño (2009): "El lado oscuro de los RRHH de Mercadona". <http://hacendado-mercadona.blogspot.com.es/2009/02/el-lado-oscuro-de-los-rrhh-de-mercadona.html> (Consultado: 16/05/2015)
- Hernández Matías, J. C.; Vizán Idoipe, A. (2013): *Lean Manufacturing: concepto, técnicas e implantación*. Libro de la Escuela de Organización Industrial. Madrid.
- MacClelland, D.C. (1989): *Estudio de la motivación humana*. Editorial Narcea. Madrid.
- Maestre, A. (2014): "Mercadona, derechos laborales de marca blanca". <http://www.lamarea.com/>, 15 de diciembre, <http://www.lamarea.com/2014/12/15/mercadona-derechos-laborales-de-marca-blanca/> (Consultado: 16/05/2015)

- Marín, F.; Delgado, J. (2000): "Las técnicas justo a tiempo y su repercusión en los sistemas de producción". Artículo del Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística. Universidad Politécnica de Madrid. (Consultado: 16/04/15)
- Martínez Jurado, P.J.; Moyano Fuentes, J.; Jerez Gómez, P. (2014): "Human resource management in Lean Production adoption and implementation processes: Success factors in the aeronautics industry". *Elsevier Doyma. Business Research Quarterly* 17, 47-68.
- Mira Candel, M. (2013): *Juan Roig, el emprendedor visionario. De cómo Mercadona devino en imperio*. 2º edición. La esfera de los libros. Madrid.
- Moyano Fuentes, J.; Sacristán Díaz, M. (2012): "Learning on Lean: a review of thinking and research". *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 32 Iss. 5, pp. 551-582.
- Moyano Fuentes, J.; Sacristán Díaz, M.; Garrido Vega, P. (2010): *Lean Production y Gestión de la Cadena de Suministro. El Caso de la Industria Española de Fabricación de Equipos y Componentes de Automoción*. Thomson Reuters. Madrid.
- Perona, L. (2012): "¿Lean en una gran empresa española? ¿Es posible?", <http://leanlogisticsexecution.blogspot.com.es/>, 7 de marzo, <http://leanlogisticsexecution.blogspot.com.es/2012/03/lean-en-una-gran-empresa-espanola-es.html>. (Consultado: 16/05/2015)
- Poniendo Verde (2011): "Mercadona, el trabajador como un objeto". <http://poniendoverde.blogspot.com.es/>, 27 de junio, <http://poniendoverde.blogspot.com.es/2011/06/mercadona-el-trabajador-como-un-objeto.html>. (Consultado: 11/05/2015)
- Porret Gelabert, M. (2014): *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Editorial ESIC. Sexta edición
- Prensa2 (2013): *A fondo: Mercadona*, marketing4food.com, 5 de septiembre, <http://www.marketing4food.com/fondo-mercadona/> (Consultado: 05/05/2015)
- Project Manager (2012): "¿Mercadona modelo de gestión alemán?". <http://elprojectmanager.com/>, 29 de octubre, <http://elprojectmanager.com/2012/10/29/mercadona-modelo-de-gestion-aleman/> (Consultado: 10/05/2015)
- Rajadell, M.; Sánchez, J. L. (2010): *Lean manufacturing, la evidencia de una necesidad*. Editorial Diaz de Santos. Madrid.
- Salas, C. (2014): "¿Es Mercadona el paraíso de los trabajadores o es un infierno?". blogs.lainformacion.com, 7 de marzo, <http://blogs.lainformacion.com/zoomboomcrash/2014/03/07/es-mercadona-el-paraíso-de-los-trabajadores-o-es-un-infierno/> (Consultado: 18/03/2015).
- Santos, J.; Wysh, R. A.; Torres, J. M. (2010): *Mejorando la producción con lean thinking*. Editorial Pirámide. Madrid.
- Sobрино Ramos, E. (2015): "Mercadona". 9 de febrero, <https://prezi.com/weqfiay-tyxm/mercadona/> (Consultado: 08/05/2015)

Webs:

- <http://descargas.mercadona.com/memorias2013/CAST/Memoria13.pdf>
- <http://descargas.mercadona.com/memorias2014/CAST/Memoria14.pdf>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercadona>
- <http://mercacoso.cnt.es/foro/index.php>
- <http://www.estreslaboral.info>
- <http://www.leanmanufacturing.org/historia.php>
- <http://www.merco.info/ranking-merco-personas>
- <http://www.merco.info/ranking-merco-empresas>
- <http://www.noticiasmercadona.es/datos-y-resultados/>
- <http://www.noticiasmercadona.es/formacion-y-promocion-interna/>
- <http://www.noticiasmercadona.es/regla-de-oro-de-mercadona/>
- <http://www.serstrategie.com/book/export/html/11>
- <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/modelo.html>
- <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/noticias.html>
- http://www.mtss.gub.uy/web/mtss/18-supermercados/-/asset_publisher/T96v/content/ajuste-julio-2014

Anexo I

Entrevistas realizadas a los trabajadores de Mercadona.

ENTREVISTA 1

Buenas tardes, Israel:

¿En qué sección desarrolla su trabajo? Trabajo como frutero además de ser el encargado del comité de trabajadores.

¿Existe la rotación de puestos? No, yo siempre estoy en el mío, y mis compañeros igual.

¿Qué tipo de contrato tiene: indefinido o temporal? Indefinido. Llevo 12 años en la empresa

¿Recibió un curso de formación previo? Sí, de uno dos o tres días. Nos hablaron del modelo de calidad total y de la cultura de Mercadona, parecía una secta.

Le voy a decir si cree que existen los siguientes problemas en Mercadona. Conteste con un sí o con un no.

- **Se respetan los derechos de los trabajadores:** No

- **Existe la promoción interna:** No. Sólo ascienden los enchufados.

- **Recibís mucha presión por parte de los coordinadores:** Sí, los únicos que trabajamos somos los de uniforme de raya, los demás no hacen nada. Somos los 45.000 trabajadores de tienda los que sacamos la empresa adelante.

- **Los proveedores están presionados por Mercadona:** No. Aunque sí que es verdad que Mercadona quiere ahorrarse hasta el último céntimo. Por ejemplo, ha quitado la impresión de etiquetas, ha cambiado los taponos para ponerlos de rosca, las botellas las ha puesto redondas para que quepan más en un mismo palé.

- **Has visto algún despido improcedente:** Sí. Hay coordinadores que son muy "negreros" y hacen lo que les da la gana, te abren un acta y te despiden. Los trabajadores sienten mucho miedo. No se atreven ni a denunciar.

- **Amenazas por despidos:** No.

- **El quinto mes de baja para las mujeres que han dado a luz existe:** No. es la suma de las horas de lactancia y las mujeres tienen que trabajar hasta el séptimo mes de embarazo, cuando antes era hasta el quinto. Además, las ponen en el almacén o alguna parte dónde el cliente no las pueda ver.

- **Has sufrido o has visto que se trate de forma inhumana a los trabajadores:** Sí. Ya te digo, depende mucho del coordinador que te toque. Antes teníamos a uno al que le tuvimos que hacer grabaciones y todo para que lo echasen porque tenía un trato abusivo con los empleados. Por suerte, ahora tenemos a uno que de momento, parecer ser mejor.

- **Creas que se respeta la conciliación familiar y laboral:** Sí. Mi mujer también trabaja aquí y nos apañamos con los turnos para cuidar de nuestra niña.

- **Has sufrido o has visto abuso a los trabajadores:** No. Insultos sí pero no ha llegado a tal punto.

- **Las horas extras son pagadas:** No. Mercadona no paga las horas extras, sino que te las cambia por días libres, que algunas veces se llegan a conceder y otras no. Los trabajadores no pueden trabajar más de 10 horas al día y algunas veces son llamados para trabajar cuando no es su turno o acaba de salir de él. Muchos dicen que sí porque no se atreven a decir que no por miedo y acuden.

- **Has sufrido o visto casos en el que el trabajador tenga que firmar un "alta médica" involuntaria propuesta por Mercadona:** Sí. En Mercadona no quieren que haya absentismo laboral, por eso los trabajadores tienen que firmar el alta y venir a la tienda y trabajar a puerta cerrada.

- **Creas que peligra la prima por beneficios que Mercadona da a los trabajadores:** Sí, porque en cualquier momento te abren un acta y no te la dan o si no cumples con tus objetivos.

¿Tiene alguna observación que quiera añadir? Sí, claro, a Mercadona le ha venido muy bien la crisis, porque ha sacado provecho de eso, ha recortado personal de tienda y sigue teniendo más beneficio cada año. Pero realmente, los que levantamos la empresa somos nosotros, los de uniforme de rayas. Yo como responsable en el comité de trabajadores escucho cada caso...los trabajadores vienen con miedo y así no se puede trabajar. Entre la secta y el miedo, el trabajo en Mercadona ya no es lo que era.

ENTREVISTA 2

Buenos días, Victoria:

¿En qué sección desarrolla su trabajo? *En la caja.*

¿Existe la rotación de puestos? *No, yo siempre estoy en mi caja.*

¿Qué tipo de contrato tiene: indefinido o temporal? *Indefinido.*

¿Recibió un curso de formación previo? *No, el primer día del tirón a la caja, aunque de lo único de lo que nos informaron fue de la cultura Mercadona, nosotros la llamamos "sectadona".*

Le voy a decir si cree que existen los siguientes problemas en Mercadona. Conteste con un sí o no.

- **Se respetan los derechos de los trabajadores:** *No*

- **Existe la promoción interna:** *No. Sólo los familiares y amigos son los que ascienden. Los empleados que llevamos años en el mismo puesto seguimos ahí, sin embargo uno nuevo que tenga relación con algún mandamás, promociona rápidamente.*

- **Recibís mucha presión por parte de los coordinadores:** *Sí. No se puede trabajar bajo tanto estrés, alguno de mis compañeros sufren estrés severo y creo que el 70% de los trabajadores también, incluso más. Tienes que llegar a objetivos y no parar ni un segundo. Yo cada vez que voy a trabajar es una carrera, no paro ni para ir al cuarto de baño.*

- **Los proveedores están presionados por Mercadona:** *Yo estoy en la caja y la verdad es que no sé mucho de ese tema.*

- **Has visto algún despido improcedente:** *Sí. Compañeras mías lo han sufrido.*

- **Amenazas por despidos:** *Sí, muy a menudo.*

- **El quinto mes de baja para las mujeres que han dado a luz existe:** *No. En realidad es la suma de las horas de lactancia que te corresponden y como las trabajas pues te dan ese mes más, pero en realidad no nos están regalando nada.*

- **Has sufrido o has visto que se trate de forma inhumana a los trabajadores:** *No ha llegado a tanto.*

- **Creer que se respeta la conciliación familiar y laboral:** *No, te lo digo yo que soy madre y trabajar en Mercadona y poder disfrutar de tu hijo es imposible.*

- **Has sufrido o has visto abuso a los trabajadores:** *No.*

- **Las horas extras son pagadas:** *No. Mercadona no paga las horas extras, te las compensan con días libres.*

- **Has sufrido o visto casos en el que el trabajador tenga que firmar un "alta médica" involuntaria propuesta por Mercadona:** *Sí. Absentismo laboral 0, esa es su política de empresa.*

- **Creer que peligran los beneficios que Mercadona da a los trabajadores:** *No, yo cada mes de Febrero tengo mi prima que es como dos veces mi sueldo, la verdad que es una ayuda muy buena.*

¿Tiene alguna observación que quiera añadir? *Sí, pues que antes en Mercadona se trabajaba muy bien y a gusto, pero desde hace unos años, esto se ha convertido en un suplicio, tenemos miedo a represalias y a todo en general. Además todo está muy milimetrado en Mercadona para que el trabajador sea el culpable de todo, yo me pregunto, ¿por qué no nos ponen maquinillas para los billetes falsos o los bolis? Todos los supermercados lo tienen, y si te meten un billete falso es culpa de la cajera y te abren un acta por eso. Lo único bueno es que a final de mes, te pagan y no se retrasan en pagarte.*

ENTREVISTA 3

Buenas días, Laura:

¿En qué sección desarrolla su trabajo? *Perfumería.*

¿Existe la rotación de puestos? *No es rotación exactamente, cuando hay mucha gente esperando ser atendida en caja, voy a caja para ayudar.*

¿Qué tipo de contrato tiene: indefinido o temporal? *Indefinido.*

¿Recibió un curso de formación previo? *Sí, pero no de nueve semanas. Me tuve que aprender todos los cosméticos y de maquillaje a diario con los productos que promocionan pagados de mi bolsillo.*

Le voy a decir si cree que existen los siguientes problemas en Mercadona. Conteste con un sí o no.

- Se respetan los derechos de los trabajadores: *No*
- Existe la promoción interna: *No.*
- Recibís mucha presión por parte de los coordinadores: *Sí, es inaguantable.*
- Los proveedores están presionados por Mercadona: *No lo sé.*
- Has visto algún despido improcedente: *Sí.*
- Amenazas por despidos: *Sí, y amenazas con poner actas.*
- El quinto mes de baja para las mujeres que han dado a luz existe: *No, esas son horas que me pertenecen de lactancia.*
- Has sufrido o has visto que se trate de forma inhumana a los trabajadores: *Sí.*
- Crees que se respeta la conciliación familiar y laboral: *No, soy madre de tres hijos y sólo puedo disfrutar de ellos el domingo. Mi marido tiene que adecuar su horario al mío, por lo tanto cuando está el en casa yo trabajando y al contrario. A él tampoco lo veo mucho.*
- Has sufrido o has visto abuso a los trabajadores: *No.*
- Las horas extras son pagadas: *No.*
- Has sufrido o visto casos en el que el trabajador tenga que firmar un "alta médica" involuntaria propuesta por Mercadona: *Sí.*
- Crees que peligran los beneficios que Mercadona da a los trabajadores: *Sí.*

¿Tiene alguna observación que quiera añadir? *Sí, Mercadona se ha convertido en una cosa que antes no era, los trabajadores tenemos mucho miedo. Por ahorrar, traen palés de mayor medida que la permitida y repletos de todo tipo de productos y para yo reponer en perfumería, tengo que ir a buscar palé por palé los cosméticos ya que vienen en cualquier parte, junto a comida por ejemplo. También, el hecho de reponer los stands me supone un esfuerzo muy grande y estoy padeciendo dolores de espalda. Llego a casa muerta cada día.*

Anexo II

Tablas de los principales problemas y quejas que se han encontrado en Mercadona y la opinión de cada empleado / ex – empleado. Cuando se escribe un 1 es porque están de acuerdo con los temas que se les ha preguntado.

BLOG 1: Miguel Ariño; RELATO: Alejandra; NOTICIAS EL MUNDO: Miguel Blanco.

Principales problemas		Derechos	Prom. Interna	Presión	Proveedores	Desp. impr	Amenaza desp	5º mes baja	Trato inhumano	No conciliación	Acoso	Horas extras no pagadas	"Alta médica"	Prima
Blog 1	Pedro				1									
Blog 1	Alfonso				1									
Blog 1	Alea	1		1			1					1		
Blog 1	Mercatrola	1	1				1		1	1	1			
Blog 1	Anónimo 1		1											
Blog 1	Anónimo 2								1					
Blog 1	El Padre				1									
Blog 1	Joss107					1					1			
Blog 1	Laura		1	1										
Blog 1	Miriam				1									
Relato	Alejandra				1									
Noticias El Mundo	Miguel Blanco					1								

BLOG 2: Poniendo Verde.

Principales problemas		Derechos	Prom. Interna	Presión	Proveedores	Desp. impr	Amenaza desp	5° mes baja	Trato inhumano	No conciliación	Acoso	Horas extras no pagadas	"Alta médica"	Prima
Blog 2	Anónimo 3							1						
Blog 2	Anónimo 4													
Blog 2	Omar							1						
Blog 2	Anónimo 5							1						
Blog 2	Anónimo 6								1		1			
Blog 2	Anónimo 7								1					
Blog 2	Anónimo 8										1			
Blog 2	Anónimo 9								1				1	1
Blog 2	Stop					1		1					1	
Blog 2	Anónimo 10								1		1			
Blog 2	Anónimo 11	1											1	
Blog 2	Anónimo 12						1			1			1	1
Blog 2	Anónimo 13					1				1				
Blog 2	Anónimo 14									1				
Blog 2	Anónimo 15									1				1
Blog 2	Anónimo 16								1					
Blog 2	Anónimo 17					1								
Blog 2	Anónimo 18	1								1	1			1
Blog 2	Carlota Pazos						1							1

BLOG 2: Poniendo Verde.

Principales problemas		Derechos	Prom. Interna	Presión	Proveedores	Desp. impr	Amenaza desp	5º mes baja	Trato inhumano	No conciliación	Acoso	Horas extras no pagadas	"Alta médica"	Prima
Blog 2	Anónimo 19			1		1			1					
Blog 2	Anónimo 20					1			1				1	1
Blog 2	Anónimo 21	1				1								1
Blog 2	Anónimo 22						1							1
Blog 2	Anónimo 23			1					1					
Blog 2	Anónimo 24	1								1			1	
Blog 2	Anónimo 25	1												1
Blog 2	Anónimo 26						1							
Blog 2	Anónimo 27	1				1								
Blog 2	Anónimo 28					1								
Blog 2	Anónimo 29			1			1		1		1			
Blog 2	Anónimo 30	1					1		1		1			1
Blog 2	Anónimo 31					1	1				1			
Blog 2	Anónimo 32	1												
Blog 2	Anónimo 33					1	1							1
Blog 2	Anónimo 34						1							1
Blog 2	Anónimo 35					1								

BLOG 3: La Información.

Principales problemas		Derechos	Prom. Interna	Presión	Proveedores	Desp. impr	Amenaza desp	5º mes baja	Trato inhumano	No conciliación	Acoso	Horas extras no pagadas	"Alta médica"	Prima
Blog 3	Ex trabajador												1	1
Blog 3	Ángel									1				
Blog 3	Susana López								1	1				1
Blog 3	Flachses													1
Blog 3	Diana					1								1
Blog 3	Elisabet					1	1		1		1	1	1	1
Blog 3	Vanesa									1				
Blog 3	El sobrino de Juan			1			1			1		1	1	
Blog 3	Iván			1									1	1
Blog 3	Aurora89			1		1								
Blog 3	Que mas da						1						1	1
Blog 3	Pepe					1								1
Blog 3	Cristy			1		1						1		1
Blog 3	Juan													
Blog 3	Fernando	1				1					1			

BLOG 3: La Información.

Principales problemas		Derechos	Prom. Interna	Presión	Proveedores	Desp. impr	Amenaza desp	5º mes baja	Trato inhumano	No conciliación	Acoso	Horas extras no pagadas	"Alta médica"	Prima
Blog 3	Vv			1			1						1	1
Blog 3	Alexis					1			1		1			
Blog 3	Cristian			1		1			1					
Blog 3	Isabel								1		1	1	1	
Blog 3	Carmen								1		1			
Blog 3	Manuela	1			1									
Blog 3	Mar			1			1		1					
Blog 3	Toni	1		1					1			1		
Blog 3	Serafin	1					1		1				1	
Blog 3	Raquel			1					1					1
Blog 3	Mercachufas	1												1
Blog 3	Alejandro			1					1					
Blog 3	Anonimo 36	1												
Blog 3	Trabajador	1		1										
Blog 3	Juan	1		1					1		1			
Blog 3	Gemma	1		1		1	1						1	

BLOG 3: La Información; ENTREVISTAS: Laura, Israel y Victoria.

Principales problemas		Derechos	Prom. Interna	Presión	Proveedores	Desp. impr	Amenaza desp	5º mes baja	Trato inhumano	No conciliación	Acoso	Horas extras no pagadas	"Alta médica"	Prima
Blog 3	Que importa te	1												
Blog 3	Silvia											1		
Blog 3	Zuco	1		1		1	1		1				1	
Blog 3	Anonimo 37	1			1				1		1			
Blog 3	Patricia	1		1									1	
Blog 3	Juan			1					1					
Blog 3	Paco	1		1			1					1	1	
Blog 3	Luis										1			
Blog 3	Anonimo 38	1		1					1		1	1		
Blog 3	Carlos											1		1
Blog 3	Oscar	1									1			
Blog 3	Juan	1												
Entrevista	Laura													
Entrevista	Israel	1	1	1		1		1	1			1	1	1
Entrevista	Victoria	1	1	1		1	1	1		1		1	1	

BLOG 4: Mercacoso CNT.

Principales problemas		Derechos	Prom. Interna	Presión	Proveedores	Desp. impr	Amenaza desp	5º mes baja	Trato inhumano	No conciliación	Acoso	Horas extras no pagadas	"Alta médica"	Prima
Blog 4	Hormiguita					1								
Blog 4	Abusadona	1				1			1		1			
Blog 4	Alba23			1			1							
Blog 4	Nerea					1								
Blog 4	Cristina								1					1
Blog 4	Manolo	1				1					1			
Blog 4	Hacandaño			1					1				1	
Blog 4	JuanK			1			1							1
Blog 4	Mario			1					1					
Blog 4	Vanesa	1				1					1			
Blog 4	Paul											1		1
Blog 4	TodosALLidl			1							1			1
Blog 4	Campillo	1					1							
Blog 4	Santaella	1												
Blog 4	Marilo													
Blog 4	Revenge			1					1					
Blog 4	Vital					1					1			

BLOG 4: Mercacoso CNT.

Principales problemas		Derechos	Prom. Interna	Presión	Proveedores	Desp. impr	Amenaza desp	5º mes baja	Trato inhumano	No conciliación	Acoso	Horas extras no pagadas	"Alta médica"	Prima
Blog 4	Asortunada	1				1								1
Blog 4	Agustin											1		
Blog 4	Cutiño	1							1					
Blog 4	Antonia					1					1			
Blog 4	Casado	1				1					1			
Blog 4	Pependado			1		1							1	
Blog 4	Raul										1			
Blog 4	Afectado													
Blog 4	Anónimo 70	1												
Blog 4	Anónimo 71					1							1	
Blog 4	Anónimo 72					1								

BLOG 5: Hacendaño.

Principales problemas		Derechos	Prom. Interna	Presión	Proveedores	Desp. impr	Amenaza desp	5º mes baja	Trato inhumano	No conciliación	Acoso	Horas extras no pagadas	"Alta médica"	Prima
Blog 5	Anónimo 39					1								
Blog 5	Anónimo 40					1								
Blog 5	Anónimo 41					1								
Blog 5	Anónimo 42			1			1		1	1				
Blog 5	Anónimo 43	1		1					1	1				
Blog 5	Anónimo 44			1			1		1					
Blog 5	Anónimo 45					1								
Blog 5	Anónimo 46	1		1					1		1			
Blog 5	Anónimo 47						1							
Blog 5	Anónimo 48								1		1			
Blog 5	Anónimo 49	1		1					1		1	1		
Blog 5	Anónimo 50	1		1					1		1			
Blog 5	Anónimo 51	1	1				1				1			
Blog 6	Anónimo 52	1				1			1		1			
Blog 5	Anónimo 53			1			1							
Blog 5	Anónimo 54			1			1		1		1			
Blog 5	Anónimo 55					1								

BLOG 5: Hacendaño.

Principales problemas		Derechos	Prom. Interna	Presión	Proveedores	Desp. impr	Amenaza desp	5º mes baja	Trato inhumano	No conciliación	Acoso	Horas extras no pagadas	"Alta médica"	Prima
Blog 5	Anónimo 56			1							1			
Blog 5	Anónimo 57	1		1			1				1			
Blog 5	Anónimo 58					1								
Blog 5	Anónimo 59			1										
Blog 5	Anónimo 60								1		1			
Blog 5	Explotado			1					1		1			
Blog 5	Anónimo 61	1		1			1		1		1			
Blog 5	Anónimo 62													1
Blog 5	Anónimo 63								1					
Blog 5	Anónimo 64								1				1	
Blog 5	Anónimo 65					1					1			1
Blog 5	Anónimo 66	1							1					
Blog 5	Anónimo 67			1			1							
Blog 5	Anónimo 68	1					1		1					
Blog 5	Vicente Castellon			1									1	1
Blog 5	Anónimo 69	1		1					1					

BLOG 5: Hacendaño.

Principales problemas		Derechos	Prom. Interna	Presión	Proveedores	Desp. impr	Amenaza desp	5º mes baja	Trato inhumano	No conciliación	Acoso	Horas extras no pagadas	"Alta médica"	Prima
Blog 5	Garfield					1			1					
Blog 5	Asencia	1				1			1					
Blog 5	Fama	1		1			1							
Blog 5	Gerente Multiusos					1						1		
Blog 5	Shapire	1				1			1					
Blog 5	Lucena	1		1			1							
Blog 5	Cris69	1				1						1		

BLOG 6: La Marea.

Principales problemas		Derechos	Prom. Interna	Presión	Proveedores	Desp. impr	Amenaza desp	5° mes baja	Trato inhumano	No conciliación	Acoso	Horas extras no pagadas	"Alta médica"	Prima
Blog 6	CHRISTEL	1		1					1					
Blog 6	Maite	1							1		1			
Blog 6	F								1			1		
Blog 6	Antimercaseseta								1				1	
Blog 6	Ana					1			1					
Blog 6	Silvia			1		1								
Total		57	7	53	7	53	37	7	61	15	42	19	27	35