



MERCOCO

EL BIENESTAR COMO
PROPÓSITO

HISTORIA

Con la meta de ser el mejor supermercado para trabajar en México, Merco creó un índice para medir la salud, educación, calidad laboral e ingresos de sus colaboradores. Clave en este proceso: definir un propósito inspirador que los guía más allá de la lógica del mercado.

08 / 10 / 2020

TIPO DE BUENA PRÁCTICA

Dignidad Humana,
Compromiso Social

TIEMPO DE LECTURA

10 minutos

4 IDEAS CLAVE

- 01.** Cuando la empresa define un propósito guía, este puede volverse un factor de inspiración y cambio positivo.
- 02.** El propósito debe aterrizar a programas claros y medibles que involucren a todos los niveles de la organización.
- 03.** El enfoque en el bienestar de las personas mejora el clima laboral y reduce la rotación de personal.
- 04.** Ir más allá de la lógica de mercado al momento de definir sueldos facilita pagar mejor a los colaboradores.

Quienes lo conocieron recuerdan que Don Alfredo Arteaga siempre fue una persona enfocada en los demás. El fundador de Merco creía en el trabajo duro, el servicio al cliente y en ofrecer productos de calidad, pero lo guiaba un principio sobre todo: nunca perder de vista a las personas.

A lo largo de tres generaciones, ese espíritu ha evolucionado para convertirse en una práctica institucional. Hoy, cuidar el bienestar de los colaboradores es parte de la identidad de la compañía.

Actualmente Merco opera 30 supermercados en Nuevo León y Coahuila con una fuerza de trabajo de más de 3 mil personas. Pero esto no sucedió de la noche a la mañana, ni fue sencillo. Implicó un proceso de cambio organizacional que comenzó como comienzan muchas de las cosas que transforman personas e instituciones: haciéndose preguntas.

Entre los directivos de la segunda y tercera generación, surgieron cuestionamientos a nivel empresa ("¿Cuál es nuestro propósito?", "¿En qué momento se separó el trabajo de la vida como un todo?") y a nivel personal ("¿Va a cambiar mi estilo de vida por ganar uno o dos pesos más?").

Llegaron a un consenso: era inaceptable que las metas monetarias del negocio se cumplieran, pero no hubiera mejoras en la calidad de vida de las y los colaboradores.

Al reconocer que no había manera de separar estas dos tendencias, llegaron mayores interrogantes que llevaron a

Merco a reconfigurar y redefinir las razones básicas del por qué hacían negocios. Así, hace cinco años, comenzó el proceso de redefinición de la identidad misma de la compañía.

DEFENDIENDO UN PROPÓSITO INSPIRADOR

El primer paso del proceso fue dejar de frasear sus motivaciones en los conceptos tradicionales de “misión y visión” y adoptar uno de mayor consecuencia: el propósito.

En esta evolución, Merco formaría parte de debates más grandes a nivel sistema sobre la evolución de la libre empresa y el propósito de los negocios, en línea con el creciente consenso global respecto a que las organizaciones empresariales ya no pueden limitarse a solamente aportar valor a sus accionistas u obtener rentabilidad.

Como lo afirma el Manifiesto Capitalismo Social, hoy “es imprescindible integrar la búsqueda de bienestar para todos los que participan en la empresa, sobre todo cuando la evidencia histórica ha demostrado que los negocios que siguen este principio son los más exitosos a largo plazo”.

Después de que el Consejo Directivo reflexionara sobre la cultura de Merco y los valores a través de las generaciones, esclareció un propósito clave: Merco debía ser el mejor supermercado para trabajar en México. Y, más aún, su lema debía marcar el camino hacia adelante: acordaron que fuera “Somos felices sirviendo”.

Este lema serviría para una “alineación de fines”, como se le conoce en la teoría de las organizaciones, es decir, que las personas asuman que su trabajo contribuye al propósito mayor. Quizá a alguien le toque escoger los mejores aguacates que llegarán a la mesa de los clientes, o alguien más esté encargado de seleccionar los detergentes con los que las familias lavarán los uniformes escolares de sus hijos, pero en el fondo la motivación debía ser la misma: ser feliz sirviendo.

El propósito marcaba con claridad el horizonte y la inspiración para actuar. Pero, para ser congruentes con esta actitud de servicio a los clientes, correspondía hacerlo realidad mejorando la calidad de vida de las y los colaboradores con indicadores claros.

EL BIENESTAR DE CADA DÍA

De entrada, había que cuestionar los procesos, actividades y políticas y comenzar a verlos a la luz del propósito inspirador: ¿Cómo contribuían a volver a Merco el mejor supermercado para trabajar en México? ¿Cuáles serían buenos KPIs (Key Performance Indicators) para medir el avance de la misma manera que otros negocios medirían las ventas o los resultados financieros?

El proceso dio como resultado la creación del Índice de Bienestar Merco, un instrumento que mide cuatro conceptos de cada persona que trabaja en la empresa: salud, educación, calidad laboral e ingresos.



“Para ser congruentes con esta actitud de servicio a los clientes, correspondía hacerlo realidad mejorando la calidad de vida de las y los colaboradores con indicadores claros”

— JAVIER ARTEAGA
DIRECTOR DE DESARROLLO
MERCOS

En **salud**, el enfoque está en combatir los altos índices de comorbilidades que existen en México. En **educación**, las políticas de entrenamiento buscan desarrollar las capacidades necesarias para crecer dentro de la empresa. **Calidad laboral** mide el clima organizacional y la experiencia del día a día de los colaboradores. Finalmente, **ingresos** pretende que el salario en cualquier puesto garantice la vida digna de cada colaborador a partir de una meta clara: todas las personas que trabajan en la compañía deben ganar al menos dos mil pesos semanales.

LOS RESULTADOS

Salud

Un bienestar holístico incluye, para Merco, asegurar que sus colaboradores mejoren en los indicadores de salud que los ponen en riesgo para enfermedades crónicas como la diabetes y la hipertensión: el peso, el colesterol, la glucosa y la presión arterial.

Respetando la autonomía y el apego voluntario, Merco diseñó un programa para que, a través de incentivos extra como la reducción en horas de trabajo, los colaboradores se ofrezcan por cuenta propia a acercarse al equipo de salud a definir un plan de nutrición.

Este trabajo colaborativo se sostiene en doctores, nutriólogos y enfermeros que cubren todas las regiones de operación de Merco. Les corresponde llevar los indicadores de los colaboradores y darles retroalimentación, ya sea para recomendar actividad física o para sugerir y canalizar apoyo psicológico, que necesite cada persona inscrita en el programa.

Destacan casos como el de Ana Sofía, una colaboradora que bajó de 88 a 72 kilos, reguló su índice de masa corporal a uno adecuado, redujo su porcentaje de grasa corporal del 48% al 30%, y retrocedió en su edad metabólica de aquella correspondiente a una mujer de 51 a una de 32 años.

“Antes de empezar me sentía mal físicamente, tenía muchos dolores de cabeza, siempre estaba de mal humor y cansada, entonces decidí hacer un cambio para sentirme mejor con mi autoestima y salud. Al día de hoy me siento bien en todos los aspectos, pero aún espero seguir mejorando y llegar a mis metas”, explicó Ana Sofía.



Educación

Aunque Merco originalmente buscaba que las personas que no habían completado su educación básica consiguiera esos certificados, la experiencia dictó que los colaboradores estaban más interesados en adquirir conocimientos y habilidades para crecer dentro de la empresa.

Sin embargo, era importante que en cada tienda, todos supieran leer, escribir, hacer matemáticas básicas y usar computadoras, es decir, que tuvieran las habilidades indispensables para trabajar y desarrollarse. Merco sigue ofreciendo apoyo para quien busque terminar sus estudios, pero solo mide y evalúa este juego de habilidades.

Al considerar que, después de cierto nivel de avance en la jerarquía, necesitarían también habilidades de liderazgo, Merco diseñó una iniciativa para fomentar y medirlas: un programa de diplomado de 6 módulos con contenido acorde a las necesidades de operación en las tiendas que involucra tanto el liderazgo como conocimiento de inventario, logística, mercadotecnia, manejo de recursos, motivación y habilidades de trabajo en equipo.

Con estos conocimientos, los colaboradores preparados capacitan a otros en su tienda y tienen incentivos si logran que todo el equipo pase una evaluación. Además, cada tienda tiene un reconocimiento de liderazgo ejemplar votado por todas las personas que laboran en cada sucursal.

Calidad laboral

Para medir el clima laboral, Merco realiza una encuesta a medio término de cada año basada en los reactivos de la evaluación Great Place to Work. Esta frecuencia les permite saber con anticipación si alguno de sus programas va rezagado y potenciar aquellos en los que los resultados son positivos.

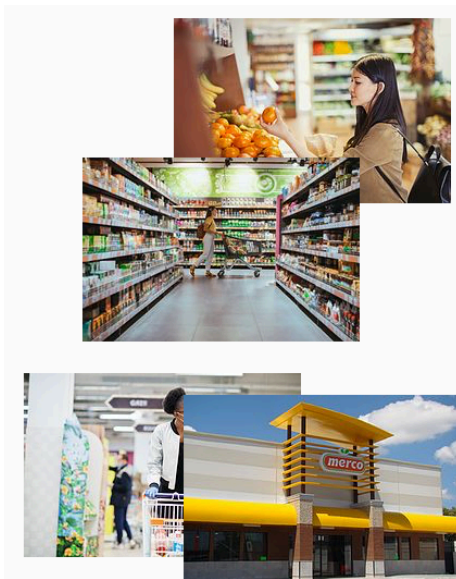
El corporativo segmenta los reactivos con mayor área de oportunidad en regiones a través de cada uno de los líderes de región y crean un análisis para dar retroalimentación a colaboradores clave con áreas de oportunidad. En algunos casos se les asigna mentores, o se seleccionan programas de entrenamiento, capacitación o coaching de acuerdo a sus necesidades, pero a todo caso se da seguimiento dos o tres veces por año.

En cuanto a la rotación, se llevan KPIs dirigidos a la experiencia del colaborador en tiendas: Merco mide y regula, por ejemplo, qué tantos colaboradores en cada tienda son de reciente ingreso porque el trabajo promedio de la sucursal incrementa al tener que capacitar a cada nuevo colaborador.

Además, se mide la incidencia de horas extra, vacaciones y días de descanso de manera calculada, así como la cantidad de vacantes y los tiempos que se demoran en llenar.

Se da seguimiento a las bajas en cada sucursal por líder y por área de forma mensual, y se revisan con el equipo de Capital Humano. Las bajas importantes activan un

programa de change management donde se le proponen herramientas a los líderes, se les permite solicitar aquellas que necesiten, dando monitoreo y retroalimentación constante.



“Debemos pagar de acuerdo a lo que dice el costo de vida: ¿cuál es lo mínimo indispensable para vivir y un poco más para poder darle salud, educación, vestido y entretenimiento a mi familia? Cambiemos un poquito las bases: no es lo que se puede conseguir sino lo que se quiere conseguir.”

— JAVIER ARTEAGA
DIRECTOR DE DESARROLLO MERCO

Ingresos

Hace algunos años, los resultados positivos de ventas en Merco llevaron a que se discutiera un bono adicional a los gerentes. Sin embargo, parecía incongruente que sucediera esto al mismo tiempo que un colaborador en una ciudad pequeña como Parras sólo ganaba mil pesos a la semana.

La pregunta “¿Cuánto gana el que menos gana en la empresa?” llevó a detonar un incremento de hasta 25% en los salarios de algunas sucursales de Coahuila. Al dedicar

una cantidad significativa a cambiar los ingresos de los colaboradores, se consideró que se podría impactar verdaderamente su calidad de vida.

Después, se identificaron estadísticas nacionales, incluyendo estudios de mercado, con los mínimos necesarios para poder tener una calidad de vida razonable en las regiones de operación de Merco. Se definió un piso provisional: al menos 2 mil pesos por colaborador sin importar su rol en la empresa, aunque los directivos reconocen que debería incrementar aún más.

Además, constantemente se monitorea a los competidores y se compara cuánto ganarían las personas en un puesto similar para incrementar, aún bajo la lógica de mercado, el promedio de la industria.

Al momento, el 85% de todos los supermercados Merco ya cumplen el mínimo de 2 mil pesos semanales, y las tiendas que todavía no lo hacen están abajo de la cifra por apenas un 5%. Se pronostica que para el 2021 todas las tiendas lo cumplan.

“Uno de mis principales temas es cuestionar todo, inclusive por qué pagar a lo que dice el mercado”, dice Javier Arteaga, el actual Director de Desarrollo de Merco.

“Debemos pagar de acuerdo a lo que dice el costo de vida: ¿cuál es lo mínimo indispensable para vivir y un poco más para poder darle salud, educación, vestido y entretenimiento a mi familia? Cambiemos un poquito las bases: no es lo que se puede conseguir sino lo que se quiere conseguir.”

FACTORES DE ÉXITO

1. Cuando la empresa define un propósito guía, este puede volverse un factor de inspiración y cambio positivo.

La discusión internacional sobre ampliar el propósito de la empresa, tomando en cuenta el beneficio a todos sus grupos de interés, toma cada vez más fuerza. En este sentido, la definición de un propósito inspirador al interior de una organización empresarial complementa ese nuevo paradigma.

También contribuye a generar una alineación de fines con un sentido de propósito compartido para todas las personas de la organización en lo individual y en lo colectivo.

2. El propósito debe aterrizarse a programas claros y medibles que involucren a todos los niveles de la organización.

Una vez que Merco definió como propósito ser el mejor supermercado para trabajar en México, pautó programas concretos ligados a cuatro dimensiones de bienestar, cada una con indicadores claros y responsables, que se revisan a nivel directivo con una frecuencia definida.

En el camino surgieron aprendizajes importantes, por ejemplo en el apartado de educación. Inicialmente estaba

dirigido a apoyar a las y los colaboradores a completar su educación básica y preparatoria, pero la experiencia demostró que el principal interés estaba en aprender las habilidades y capacidades que les permitieran crecer dentro de la organización. Fue importante entonces que Merco tuviera flexibilidad en cómo medir los KPIs que cumplieran su propósito.

3. El enfoque en el bienestar de las personas mejora el clima laboral reduce la rotación de personal y mejora la productividad.

“Me siento muy orgulloso de trabajar con un enfoque para la gente. Nos ha dado una óptica mucho más granular: las empresas a veces se pierden en niveles jerárquicos y procesos burocráticos. Siempre que hay un problema en la organización lo primero que se pregunta es el impacto al colaborador. No se toman decisiones sólo financieras o administrativas”, señala Eduardo Lozano, Director de Administración de Merco. “El enfoque al colaborador es una receta sencilla de aplicar y que es ganar-ganar”, concluye.

4. Ir más allá de la lógica de mercado al momento de definir sueldos facilita pagar mejor a los colaboradores

Si Merco se hubiera limitado a realizar un simple benchmark para definir salarios, podría haber determinado un piso más bajo para las personas con menores ingresos, bajo el argumento de que ese era el rango “ en el mercado”. Lo trascendente fue cuestionar esta lógica, estudiar y reconocer que financieramente era viable subir

el umbral, y que hacerlo y declararlo enviaría un mensaje alineado al propósito de la compañía.

“El compromiso de mantener empleo es con una persona, con una familia. Es generar un efecto multiplicador en las comunidades, incluso en los competidores, para mejorar las condiciones de vida”, señala Javier Arteaga.

“Cada mes revisamos la evolución del índice con sus indicadores. Pero hubo uno más importante para mí: una mañana llegué a una sucursal y desde primera hora había una fila de gente que quería trabajar con nosotros”, agrega Javier.

Cuando el propósito de la empresa se amplía y se comparte, se abren nuevos caminos para mejorar la vida de todas las personas involucradas en ella.



La Iniciativa Capitalismo Social del Centro Eugenio Garza Sada se dedica a impulsar esta corriente de pensamiento para detonar reflexiones e inspirar compromisos hacia un modelo que contribuya al bien común y genere desarrollo económico.

Se basa en el legado histórico de liderazgo humanista del empresariado regiomontano, expresado en los principios de Libre Emprendimiento, Dignidad Humana y Compromiso social.

La Iniciativa comprende cuatro ejes de trabajo: investigar buenas prácticas de impacto social desde la empresa y de la percepción social del sector privado; desarrollar contenidos de alto impacto sobre el capitalismo social; capacitar una nueva generación de empresarios sociales y divulgar a través de medios masivos, digitales y espacios de encuentro.