

**LECTURA EROSKI S. COOP.****“Alineando la dirección y gestión de los recursos humanos con la estrategia”**

Eroski, sociedad cooperativa con sede en Elorrio (Vizcaya), surge en 1969 como fruto de la unión de 10 pequeñas cooperativas de consumo locales en una única (entre 1969 y 1970 se denominó Comercio), empleando en aquel momento a 88 personas y dando servicio a unos pocos miles de cooperativistas. Desde entonces el crecimiento de la compañía ha sido muy importante. Este crecimiento se ha disparado, especialmente desde 1990, año en que se crea el “Grupo Eroski” como producto de la unión de dos cooperativas de consumo: Eroski y la cooperativa valenciana Consum. A estas dos cooperativas les unía la inquietud por garantizar un consumo de calidad a un buen precio y la necesidad de tener una cierta dimensión para lograr ser competitivas en el sector de la distribución. El grupo Eroski forma parte de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC).

El organigrama de Eroski, en síntesis, está presidido por una Dirección General de la cual dependen dos áreas al mismo nivel jerárquico, pero con contenidos distintos: por una parte las áreas funcionales (Dirección Comercial, Dirección Social, Dirección de Consumo, Dirección de Informática, Dirección Económica y de Negocio) que toman decisiones sobre las definiciones estratégicas para todos los negocios, tienen por misión dar servicio a los negocios del grupo; y por otra, el aparato ejecutivo del grupo organizado por negocios (Dirección del Negocio de Hipermercados y Dirección del Negocio de Supermercados) capacitado para tomar las decisiones específicas y unificadas referentes a su área de actividad. Los negocios están organizados operativamente, de modo que cada uno tiene su propia estructura ejecutiva. Así, cada uno tiene independencia en su toma de decisiones y, por ejemplo, la Dirección de Hipermercados tiene su propia dirección de RR.HH., de explotación y de marketing, otros tienen una dirección de desarrollo, etc.

La diferencia que separa ambas áreas (funcional y ejecutiva) radica en el sentido de la orientación de su actividad, de forma que en las áreas funcionales está todo aquello que es común al conjunto del Grupo, mientras que lo que es específico de los negocios está en cada área de negocio.

El Grupo Eroski se define en su misión como una “organización de distribución con un posicionamiento reconocido en la oferta de productos a un precio competitivo, que integra los intereses de los trabajadores en la gestión, que es progresista en la defensa de los intereses de los consumidores y del medio ambiente y que es parte del entorno en el que opera” y se configura con el objetivo estratégico de alcanzar en el *ranking* español

una posición sólida con volumen de facturación entre las cinco empresas de distribución que operan en este mercado. Con esta pretensión ha apostado por redimensionar su actividad como estrategia defensiva ante los grandes grupos de distribución europeos. Para ello viene practicando una incesante política de alianzas y adquisiciones, dando como fruto el primer distribuidor nacional de productos alimenticios. La necesidad de crecimiento está en sintonía con la estrategia genérica que se plantea la compañía: el liderazgo en costes (principalmente basado en las economías de escala), en unas compras centralizadas, informatización de la gestión, etc. Aún así, mantiene ciertos elementos de diferenciación como son: la condición de ser un grupo formado, principalmente, por empresas de economía social; la creación de una marca propia en orden a conseguir la mejor relación calidad-precio en el mercado; el establecimiento de tiendas (Consum) en los centros urbanos que posibilitan el acercamiento físico a los consumidores y añaden valor a la venta al ampliar los horarios de atención al cliente y llevar los pedidos a domicilio; buena presentación del punto de venta; etc.

Un hecho diferencial de Eroski frente a sus competidores lo constituye el nivel de estabilidad del personal; mientras que la plantilla fija del comercio minorista de alimentación de la Comunidad Autónoma del País Vasco es próxima al 52%, llegando al 68% en los supermercados y al 81% en los hipermercados; en Eroski es del 83%. Así mismo, los niveles retributivos en Eroski son sensiblemente superiores a los convenios de referencia. Las mejoras de eficiencia están relacionadas con la implicación del personal en las actividades de la empresa. El objetivo marcado es que los clientes se sientan satisfechos por la atención recibida, puesto que este hecho se está revelando como estratégico. Si bien hay elementos que no dependen de los trabajadores (precios, existencia de todos los productos del catálogo, etc.), buena parte de la consecución de la satisfacción/insatisfacción del cliente depende del trabajador en el punto de venta en virtud de factores como la amabilidad, eficacia, no existencia de errores, aportación de sugerencias o informaciones de interés para el cliente, receptividad, etc.

Entre las maneras de movilizar a los trabajadores podemos destacar, principalmente, dos: de un lado, la adecuada formación del personal en cuestiones relacionadas con la atención al cliente y la marcha del negocio; y de otro, la participación de los trabajadores en la gestión de las tiendas a través de diferentes mecanismos (participación en la elaboración del *Proyecto Social*, *Plan de Gestión* o *Gestión del Centro de Trabajo*).

El *Proyecto Social* pretendió, a partir de 1994, integrar en los Planes de Gestión de Grupo un sistema de valores ampliamente compartido en la cooperativa. Se trataba de definir de modo explícito y consensuado un sistema de valores para los socios cooperativistas

que pudiera servir como guía a la gestión empresarial. En el proceso participaron 1300 trabajadores (40% de los socios). Así quedaron definidos los valores individuales, colectivos y empresariales a partir de los cuales se elaboraron planes de actuación que desarrollaban dichas políticas.

Si bien el Plan Estratégico es elaborado por la Dirección de Eroski, los *Planes de Gestión* anuales derivados del mismo cuentan con la participación de la línea de mando en la fijación de objetivos y planes de acción para su cumplimiento. Así, partiendo de una fase inicial de definición de líneas básicas del Plan de Gestión por parte de la Dirección General (en la que se tiene en cuenta, entre otras, las reflexiones estratégicas, la evaluación de objetivos del año anterior, las sugerencias de los directivos, el Plan de Acción previsto en el Proyecto Social, etc.) se comunican a la línea de mando abriéndose la posibilidad de recibir sugerencias por escrito. En una segunda fase se elaboran los objetivos concretos a partir de las líneas básicas y sugerencias recibidas de todos los mandos. Finalmente, el Plan de Gestión es comunicado a través de la línea de mando y la línea social.

La participación en la *Gestión del Centro de Trabajo* se desarrolla a través de diferentes programas encaminados a mejorar la satisfacción de los compradores y de los trabajadores, al tiempo que se mejora la productividad de la compañía. Para ello se utilizan herramientas como: *cinco días de mejora*, cuya finalidad consiste en diagnosticar problemas, diseñar soluciones, implantarlas y medir los resultados, previa formación de los equipos de trabajo; *escucha activa*, cuya misión es recabar la opinión de los clientes y dar respuesta a sus demandas, sugerencias, quejas, etc. que éstos puedan plantear; *plan de gestión del centro*, que promueve la planificación anual en cada uno de los centros de trabajo en función de las especificidades del mismo y siguiendo una metodología lo más participativa posible en el mismo.