

**JUAN ROIG, PRESIDENTE DE MERCADONA**

# “La crisis nos ha hecho ver que se ha perdido la cultura del esfuerzo”

El fundador de la compañía apuesta por el compromiso y el trabajo para promocionar a los mejores en una organización que ha hecho crecer con aciertos, errores y el coraje para afrontar cada fracaso. **Por Montse Mateos**

Es uno de los prototipos de empresario hecho a sí mismo y convencido de que para conseguir un modelo de empresa de calidad total hay que “dar mucho para poder luego recibir mucho”. Juan Roig Alfonso, presidente de Mercadona, dio mucho desde el principio. Licenciado con vocación de tendero, tiene muy claro que hay que estar al pie del cañón para seguir en la brecha: “El éxito pasado no asegura el éxito futuro”. Ha convertido la cultura del esfuerzo en uno de los *leit motiv* de su organización, pero sin dejar de lado el ejemplo: “Si se pide liderazgo, compromiso, responsabilidad, esfuerzo y pasión por lo que se hace, el primero que debe ser un modelo es el presidente, pues el ejemplo arrastra”. Roig habla de su empresa como una comunidad, del *nosotros* más que del *yo*. Defensor de la promoción interna, piensa que nada se regala y que, a diferencia del patrimonio, el puesto de trabajo no se hereda. Por todo esto, los cazatalentos le han señalado por su apoyo a la gestión de recursos humanos, y los expertos en personas, a través de sus votaciones, le han otorgado el Premio E&E Mejor CEO 2010.

**La alineación de la gestión de personas con los objetivos de negocio es una premisa básica para lograr una empresa de éxito. ¿Qué factores y profesionales son críticos para conseguirla?**

La clave está en tener un modelo de referencia, conocido y compartido por todos, que nos ayude a tomar las decisiones, a saber lo que se tiene que hacer y por qué. Sólo así somos todos capaces de ver la catedral que estamos construyendo con nuestro trabajo diario. Pero no porque nos lo digan, sino porque deseamos hacerlo, y vemos el resultado de nuestro trabajo; es ahí donde tiene un papel importante el liderazgo. El que tiene un modelo, tiene un tesoro, porque te ayuda a tomar las decisiones.

**¿Qué le pide a un director de recursos humanos eficaz y qué le ofrece para ayudarle en su función?**

A todos los directivos de la compañía, y por lo tanto también a los de recursos humanos, les pido lo mismo: que sean unos verdaderos líderes y que se rodeen de líderes. Deben saber adaptarse a los continuos cambios, transmitirlos con eficacia y liderarlos, contagiando al resto de la empresa su pasión por lo que hacen. Y sobre todo, han de tener curiosidad y predisposición para cuestionárselo todo y tomar decisiones, aunque éstas sean arriesgadas. El éxito pasado no asegura el éxito futuro. Para exigirles todo esto, yo debo ofrecerles lo mismo.

**Las medidas para mejorar el bienestar del empleado atraen y fidelizan talento. ¿Cómo se gestiona para que el profesional lo valore?**

Si das mucho, recibes mucho. Creemos al máximo en lo que esto implica, porque a las personas si les das oportunidades y las formas, se convierten en verdaderos líderes. Un



Juan Roig, Premio E&E Mejor CEO 2010. / Mercadona

ejemplo es nuestro comité de dirección: los diez directores generales que lo forman son fruto de la promoción interna. Esto, unido a nuestras medidas de conciliación, sirve de motivación a las 62.000 personas que trabajan en Mercadona.

**¿Cuáles son los principales déficits de la gestión de personas?**

El principal déficit es no ejercer el liderazgo. La obligación de un líder es tener el coraje para comunicar de forma clara y transparente lo que se necesita, implicando a todos en la solución. En estos momentos, nos toca a todos (empresarios, trabajadores,

**“El nivel de vida y la productividad son vasos comunicantes, y ahora están desequilibrados”**

**“Un líder debe tener el coraje para comunicar de forma clara y transparente lo que se necesita”**

administraciones, sindicatos, organizaciones, etcétera) hablar mucho más de nuestras obligaciones que de nuestros derechos. Tenemos que hablar más en clave de productividad y en cómo podemos entre todos trabajar mejor y más para salir de la actual situación en la que nos encontramos.

**¿Qué valores hacen a un buen presidente?**

La clave está en querer ser un emprendedor, con los sacrificios, fracasos y éxitos que puede suponer. Después de terminar la carrera, tenía un sueño: Tener una empresa que fuese reconocida por tratar muy bien a clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital. Esa compañía, aunque todavía nos queda mucho que mejorar, es Mercadona. Por el camino he tenido aciertos, errores y coraje para levantarme después de cada fracaso, y un gran equipo que me ha ayudado a que Mercadona sea la empresa que hoy conocemos. Es muy importante tener capacidad de escuchar a todo el mundo y reflexionar para acertar en tus decisiones.

**Ha comentado que no hace falta pertenecer a la familia Roig para ocupar un puesto de responsabilidad. ¿Cómo se escoge al candidato más adecuado?**

Es verdad que en diversas ocasio-

nes he comentado aquello de que el patrimonio se hereda pero el puesto de trabajo no. Y lo digo porque estoy convencido de ello; si una empresa quiere retener talento y generar motivación, es fundamental que todos cuantos forman parte de ella sepan que su capacidad para crecer dentro de la compañía sólo depende de su profesionalidad, preparación, compromiso, habilidad, esfuerzo y pasión por el trabajo bien hecho, del conjunto de sus valores.

**Cuando una compañía ha adquirido cierta relevancia mediática es complicado mantenerla en ese lu-**

**“Se trata de qué puedo hacer yo para salir de la crisis, y no de qué pueden hacer los demás por mí”**

**“Para ser un buen presidente hay que tener la capacidad de escuchar y reflexionar para acertar”**

LA LETRA PEQUEÑA

## Un economista con alma de tendero

■ Juan Roig Alfonso (Valencia, 1949), presidente de Mercadona, se licenció en Ciencias Económicas en 1973 y dos años después se incorporó a la empresa de su padre, Cárnicas Roig, en la que existía una división de carnicerías y autoservicios. En 1981 asume la dirección de la compañía, que inicia su actividad como empresa independiente del grupo Empresas Roig. Así comienza el proyecto Mercadona, una cadena de ocho tiendas –de 300 metros cuadrados cada una– en Valencia. Ahora son 1.292 los establecimientos que operan bajo esta marca en España en la que trabajan 62.000 empleados, todos fijos, una de las políticas de recursos humanos que esgrime Roig con orgullo y que forma parte de la esencia de esta marca. Convencido de que las políticas de recursos humanos eficaces son las que hacen las buenas empresas, asegura que los empleados deben conocer los objetivos generales de la empresa y los suyos personales, así como su compromiso para lograrlo. “Por el cumplimiento de los mismos, en marzo de 2010 nuestros trabajadores se repartieron una prima por objetivos de 200 millones de euros. En esa fecha comunicamos a los 62.000 los objetivos generales de la empresa y negociamos con cada uno de ellos los compromisos individuales”, explica Roig.

La comunicación, la transparencia y la formación hacen el resto en esta organización que, según dice su presidente, “aplica la premisa de que para pedir y exigir, primero hay que dar, teniendo en cuenta que nadie nace sabiendo. Este año hemos formado a 500 directivos”.

**gar y mejorar su atractivo. ¿Qué medidas tiene en mente para conseguirlo?**

Cuando una empresa asume que ha de preocuparse por satisfacer las necesidades de sus trabajadores, lo hace por convencimiento y no por moda. Y una vez que lo descubre, no hay mejor iniciativa que seguir invirtiendo en las personas. Seguimos convencidos de que, cuanto mejor se trata a los trabajadores y se les concreta lo que se espera de ellos, más realizados se sienten y mejor se portan con los clientes.

**¿Cómo se evita que la coyuntura económica impacte en el clima laboral?**

La crisis nos ha hecho reconocer que la cultura del esfuerzo, que nos ha ayudado siempre a superar las situaciones difíciles, se ha perdido. Todos tenemos que esforzarnos más. El nivel de vida y la productividad son vasos comunicantes, y ahora están desequilibrados. Para reequilibrarlos debemos liderar las iniciativas, dar el paso y salir de la zona de comodidad. Sin esfuerzo no hay éxito. Nosotros tuvimos que hacerlo en octubre de 2008, porque nos estábamos amuermando. Se trata de qué puedo hacer yo para salir de la crisis, y no de qué pueden hacer los demás por mí.