

Lorena Buceta, head of HR, y Valle Oñate Dancausa, directora general, en Fundación Prodis

Fundación Prodis, una profesionalización de la gestión de personas que potencia valores

La Fundación Prodis contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias, apoyando y promoviendo su plena inclusión en una sociedad justa y solidaria. Tras más de un cuarto de siglo trabajando para llevar a cabo su misión, y dado su crecimiento como organización, decidieron profesionalizar y optimizar los procesos de gestión de personas, para lo que han contado con Peoplematters como un *partner* que les ha ayudado a poner en marcha este proyecto.

¿Qué necesidades identificó Fundación Prodis para iniciar la actualización de sus modelos y prácticas de gestión de personas?

Valle Oñate (V.O.): Fundación Prodis identificó la necesidad de actualizar su modelo de gestión de personas ante el enorme crecimiento de la organización, que en los últimos cinco años ha triplicado su tamaño.

Este crecimiento, en un sector con recursos muy limitados, exigía, además, una mayor transparencia. Existían retos en la clarificación de funciones, progresión profesional y alineación retributiva con el mercado y el convenio colectivo, así como en la percepción interna de justicia y motivación del equipo. Por esa razón, se inició este proceso de actualización.

¿Qué objetivos persigue el nuevo modelo de clasificación profesional y qué elementos han sido claves para definirlo?

Lorena Buceta (L.B.): El principal objetivo es establecer un marco claro, objetivo y equitativo que facilite la organización del trabajo, el desarrollo profesional y la retribución justa, todo ello alineado con la misión de la Fundación.

¿Cómo contribuye este modelo a clarificar la progresión de responsabilidad y las posibilidades de desarrollo profesional dentro de la organización?

L.B.: El modelo define niveles claros de responsabilidad y competencias asociadas, lo que permite visualizar al profesional un plan de carrera realista.

Además, el nuevo modelo, facilita conversaciones estructuradas y regulares con todos los profesionales, y promueve la promoción interna basada en méritos y en contribución.

¿Qué criterios se han utilizado para construir la estructura de salario fijo vinculada al modelo de clasificación profesional?

V.O.: Se han utilizado criterios objetivos como nivelación de responsabilidades, comparativas de

mercado adaptadas al sector (retribución en entidades similares sin ánimo de lucro), equidad interna, cumplimiento del convenio colectivo y sostenibilidad económica de la Fundación.

¿Cómo explican internamente la relación entre la progresión de responsabilidad y el crecimiento salarial?

V.O.: Se comunica como un vínculo lógico y transparente: mayor responsabilidad, competencias y contribución al impacto social conllevan mayor reconocimiento retributivo.

Este modelo se ha explicado en varias sesiones informativas, y en conversaciones individuales, enfatizando que el crecimiento salarial es consecuencia de la progresión profesional y no arbitrario, fomentando la motivación y la percepción de justicia del conjunto de la organización.

¿Qué necesidades les llevaron a implantar un proceso de gestión de la contribución en Fundación

Prodis? ¿Qué objetivos perseguían con esta implementación?

L.B.: Vimos la necesidad de alinear el desempeño individual con los objetivos estratégicos de la Fundación, que pasan por promover la mejora continua, identificar y desarrollar talento clave, y disponer de una base objetiva para decisiones de desarrollo, formación y, en su caso, retribución o reconocimientos.

¿Qué aspectos han priorizado para que este proceso impulse esa mejora continua y facilite al mismo tiempo la toma de decisiones en materia de talento?

L.B.: Se decidió priorizar un enfoque en *feedback* continuo y constructivo (no solo de carácter anual), la participación del empleado en la autoevaluación, que hubiese herramientas sencillas y formativas para los mandos intermedios, y el uso de los resultados para planes de desarrollo personalizados.



¿Qué retos han encontrado en el despliegue del modelo de gestión del talento y cómo los han abordado?

V.O.: El reto principal fue hacer frente a la resistencia inicial al cambio y a las inquietudes que se manifestaron sobre la remuneración del conjunto de la organización, así como la formación de los mandos intermedios, para la implantación del modelo.

Estos retos se abordaron con una comunicación transparente desde la dirección de la entidad, llegando a transparentar las horquillas salariales por niveles, así como con la formación

El nuevo modelo, facilita conversaciones estructuradas y regulares con todos los profesionales, y promueve la promoción interna basada en méritos y en contribución

y acompañamiento intensivo de los mandos intermedios, y el desarrollo de un primer proyecto piloto durante el primer año sobre la evaluación de la contribución.

¿Qué competencias han sido centrales en la capacitación a los mandos intermedios para facilitar conversaciones constructivas sobre desarrollo profesional?

L.B.: Hemos puesto foco en varias habilidades. Si tengo que destacar alguna de las competencias que más hemos trabajado creo que serían la escucha activa, el manejo de emociones en las conversaciones difíciles, la gestión de expectativas, y la orientación al desarrollo (no solo a la evaluación).

¿Y qué impacto han observado en las conversaciones entre mandos y profesionales tras esta formación?

L.B.: Las conversaciones son ahora más estructuradas, bidireccionales y enfocadas en el futuro. Hay mayor apertura por parte de los profesionales, y un aumento en la percepción de apoyo al desarrollo de las personas.

¿Qué papel ha desempeñado su *partner* People-matters en el diseño y desarrollo de las distintas

fases y procesos de este proyecto de evolución de la gestión de personas?

V.O.: Peoplematters ha sido el *partner* estratégico clave. Nos ayudó en el diagnóstico inicial, en el diseño del modelo de clasificación y retribución, en la definición del proceso de gestión del desempeño, así como en la formación a mandos intermedios.

Su *expertise* ha aportado mucho rigor metodológico y sus profesionales han demostrado una gran capacidad de adaptación al contexto no lucrativo.

¿Qué aspectos del acompañamiento de People-matters han sido especialmente relevantes para avanzar en la implantación del modelo?

L.B.: El acompañamiento cercano y flexible, la capacidad de escucha y adaptación a nuestras particularidades, y su *expertise* de trabajo con entidades similares.

¿Qué aprendizajes consideran útiles para otras organizaciones sin ánimo de lucro que estén profesionalizando su gestión de personas?

V.O.: En entidades como Fundación Prodis resulta particularmente importante invertir en un plan de profesionalización de la gestión de personas, y abordarlo con realismo y adaptado al contexto sectorial. Algunos aprendizajes clave que hemos extraído y que creemos útiles para otras organizaciones similares son, por ejemplo, la importancia de la comunicación interna y la participación de los equipos, lo que resulta fundamental para reducir las resistencias; también la adaptación de los modelos de gestión empresarial a nuestro sector, donde la retribución es nuestro talón de Aquiles, e identificar y promover otras variables que favorecen el desarrollo de las personas (flexibilidad, formación, etc.). En este sentido, la formación y acompañamiento de los mandos intermedios multiplican el impacto y agilizan mucho la implantación del modelo.

L.B.: Por otro lado, es importante trasladar el mensaje de que la profesionalización no resta valores, sino que los potencia. Formalizar procesos no quita calidez ni compromiso; al contrario, clarifica expectativas, mejora la equidad, facilita la retención de talento comprometido y permite centrarse más en la misión.

¿Cuáles son los próximos pasos de Fundación Prodis en la evolución de su modelo de gestión del talento?

L.B.: Consolidar la implantación con revisiones periódicas del modelo, incorporar retribución variable, profundizar en planes de sucesión y en planes de desarrollo de liderazgo interno, y medir el impacto en clima laboral para una mejora continua ■

peoplematters

El tercer sector es cada vez más consciente de que no solo es posible, sino imprescindible, adoptar las mejores prácticas organizativas y de gestión de personas para ser más eficaz y eficiente en el cumplimiento de su misión.

En nuestra colaboración con Fundación Prodis hemos vivido un ejemplo especialmente valioso de alineación de todas las personas de la organización, un factor decisivo que ha facilitado tanto el diseño como la implantación de un modelo de gestión orientado a preservar y reforzar un compromiso sostenido –y sostenible– con sus objetivos de servicio a la sociedad.

En este proceso, la firmeza, la claridad de ideas y la determinación de la Dirección han sido claves. Su capacidad para defender la necesidad y la urgencia de un cambio en las políticas de gestión de personas –asumiendo el esfuerzo que implicaba para toda la organización– ha marcado la diferencia.

Tras muchos años trabajando con organizaciones del Tercer Sector, constatamos que la mayoría comparte retos muy similares en este ámbito: cómo fomentar la meritocracia sin convertirla en una lógica transaccional alejada de la misión social; cómo reconocer que son escasas las personas que combinan una profunda vocación con una elevada profesionalidad; o cómo asumir que la satisfacción y el compromiso de los equipos tienen un impacto directo, inmediato y cotidiano en la calidad de los servicios que reciben los beneficiarios.

Ya se han completado los primeros tramos de este viaje. Quedan aún etapas por recorrer, pero la Fundación Prodis cuenta hoy con una orientación sólida para seguir impulsando la mejor aportación de sus personas.

Para quienes hemos acompañado este proceso, es un orgullo colaborar con una organización que demuestra que afrontar estos retos no solo es necesario, sino posible.



Marcos Sanz, socio en Peoplematters

peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80

www.peoplematters.com