

Ana Gómez, subdirectora general Financiera y de Gestión de Recursos Humanos y materiales en la **Fundación Secretariado Gitano**

Nuestro nuevo enfoque reconoce la diversidad de aportaciones, responsabilidades e impactos

La Fundación Secretariado Gitano (FSG) incorpora la interculturalidad como uno de los principios que orientan su misión y valores institucionales, entendiéndola como la promoción de la convivencia en igualdad entre el pueblo gitano y el conjunto de la sociedad. Con más de 1.100 personas en plantilla, necesitaban dar un paso más para establecer categorías profesionales claras y un sistema de retribución basado en la meritocracia y la contribución al puesto y a los objetivos de la entidad, para lo que han contado por la aportación de Peplematters y su *expertise* ayudando a organizaciones del tercer sector.

La Fundación Secretariado Gitano lleva más de 35 años trabajando por la promoción y la igualdad de oportunidades de la población gitana. ¿Qué implicaciones tiene esta misión en la organización y en su gestión de personas?

Nuestro enfoque implica el reconocimiento positivo de la identidad cultural, la defensa de la igualdad de trato y de oportunidades, y la lucha activa contra el antigitanismo y cualquier forma de discriminación. La perspectiva intercultural se traduce en la promoción de equipos diversos, con presencia significativa de profesionales gitanos y en una gestión basada en el respeto, el diálogo y el reconocimiento de las diferencias culturales como valor añadido.

Apostamos por la configuración de equipos interculturales en los que se valoren y aprovechen las diferentes perspectivas, trayectorias y experiencias profesionales y vitales. Esta pluralidad favorece la innovación y mejora la calidad de la atención de todas las personas participantes de nuestros programas. De este modo, la interculturalidad deja de ser únicamente un principio teórico para convertirse en una práctica cotidiana.

La FSG cuenta con más de 1.100 personas, desempeñando alrededor de 50 puestos distintos en 83 localidades. ¿Qué retos de gestión plantea una estructura de este tamaño y distribución?

La dispersión territorial supone, de manera inevitable, una mayor complejidad en la gestión. La variedad de contextos incrementa la casuística y favorece una toma de decisiones más descentralizada, lo que puede dar lugar a diferencias de criterio entre los distintos equipos y sedes. Asimismo, la diversidad de situaciones en cada entorno dificulta identificar cuál es la decisión más equitativa. Resulta necesario distinguir entre las diferencias justificadas por las particularidades del contexto y las que responden a criterios de gestión no alineados.

De forma constante impulsamos procesos de análisis y coordinación que permitan discernir estas situaciones y adoptar decisiones más justas, coherentes y transparentes en la gestión de personas.

Antes del proyecto, la Fundación disponía de un modelo de categorías profesionales que no reflejaba la progresión entre puestos de diferente responsabilidad, ni la evolución de experiencia y contribución de los equipos en los territorios. ¿Qué dificultades generaba esta situación?

Generaba una notable confusión interna, ya que no existía una relación clara entre la categoría profesional y el nivel de contribución del puesto. En la práctica, el peso de la antigüedad en la entidad terminaba siendo más determinante que el nivel de contribución real del puesto, especialmente en los perfiles técnicos. El nuevo modelo ha corregido esta distorsión al establecer una vinculación directa entre el puesto de trabajo y el nivel salarial. De este modo, todas las personas trabajadoras pueden situarse dentro de la organización con base en criterios objetivos, transparentes y alineados con las funciones y responsabilidades que desempeñan.

Se ha diseñado un modelo de clasificación único que clarifica los niveles de responsabilidad, así como la evolución de experiencia y contribución de

los equipos técnicos. ¿Qué elementos definieron este nuevo modelo?

Se dio un paso decisivo al analizar de manera rigurosa la contribución real de cada una de las áreas a la Fundación. Identificar estas diferencias y lograr que fueran comprendidas y reconocidas por todas las partes implicadas ha supuesto un hito relevante en el proceso de transformación interna.

El nuevo enfoque reconoce la diversidad de aportaciones, responsabilidades e impactos, y permite una gestión más ajustada, equitativa y alineada con los retos actuales.

¿Qué criterios se utilizaron para que estos niveles fueran observables, verificables y ajustados a la realidad del trabajo en los territorios?

Se llevó a cabo un análisis pormenorizado junto a las personas responsables. Además, se revisaron y definieron las funciones asociadas a cada uno de ellos, con el objetivo de asignar de manera adecuada el nivel correspondiente en el nuevo modelo.

También se identificaron las competencias necesarias para cada uno de los niveles y se definieron



peoplematters

El tercer sector avanza con la convicción de que, para cumplir su misión social con el mayor impacto posible, resulta imprescindible incorporar modelos organizativos y prácticas de gestión de personas que se inspiran —salvando las distancias— en enfoques que han demostrado su eficacia en el sector privado.

La colaboración con Fundación Secretariado Gitano nos ha permitido acompañar un proceso de evolución especialmente significativo en el ámbito de la carrera profesional y la compensación. A lo largo del proyecto hemos podido comprobar un alto grado de cooperación interna y un debate constructivo, orientado tanto a adaptar las soluciones a las necesidades de la organización como a impulsar un modelo de gestión capaz de sostener y fortalecer, en el tiempo, el compromiso con su propósito social.

Este caso confirma, de nuevo, que las organizaciones más grandes del tercer sector comparten desafíos similares. Entre ellos, encontrar el equilibrio entre promover una cultura meritocrática y mantener una fuerte conexión con la misión social; gestionar la dificultad de atraer y desarrollar perfiles que combinen vocación y excelencia profesional; y actuar sobre el compromiso y la satisfacción de los equipos para influir de forma directa en la calidad de los servicios que reciben las personas a las que atienden.

En esta evolución la Fundación ha dado ya pasos relevantes. Aún quedan fases por desarrollar, pero hoy cuenta con una base sólida para seguir fortaleciendo la contribución de sus profesionales al cumplimiento de su misión. Para quienes hemos tenido la oportunidad de acompañar este recorrido, ha sido un privilegio colaborar con una organización que vive su propósito con intensidad y afronta estos retos con optimismo y visión de futuro.



Marcos Sanz, socio en Peoplematters

los comportamientos esperados en cada caso. Este trabajo permitió reforzar el marco de referencia profesional de la organización y dotar de mayor claridad y objetividad al análisis del desempeño de las personas en sus respectivos puestos.

Esta valoración fue posteriormente compartida con el comité de empresa, garantizando así la transparencia del proceso y fomentando un ejercicio de diálogo y corresponsabilidad que ha reforzado la legitimidad y solidez del cambio implementado.

Adoptaron una política salarial basada en bandas que permite recorrido por cambios de responsabilidad y por experiencia y mejora de contribución. ¿Qué objetivos se persiguen con este enfoque?

Ahora, cada nivel cuenta con una banda salarial definida, dentro de la cual se avanza en función de la contribución demostrada. Cuando esta se ajusta a lo esperado, la progresión se produce con normalidad; si la aportación es inferior, situación que internamente se denomina “Dilema”, la evolución puede ser más lenta; y, por el contrario, cuando la contribución supera lo previsto, la progresión dentro de la banda puede acelerarse. La evolución salarial está determinada por una fórmula objetiva, lo que garantiza transparencia y coherencia en el proceso. Esta fórmula establece incrementos más significativos en el primer tercio de la banda salarial, que se van moderando a medida que la persona se aproxima al tramo superior. Por su parte, el cambio de nivel no depende del transcurso del tiempo, sino de la asunción de un puesto definido con un mayor nivel de contribución y responsabilidad.

¿Cuáles fueron las principales fases del proyecto?

Uno de los aspectos más relevantes en cualquier proceso de transformación organizativa es identificar con precisión qué estructura existe, analizar en profundidad los puestos y definir con claridad los niveles que deben configurarse en el modelo final, de manera que el cambio sea coherente y asumible.

Un aspecto clave a considerar es que un proceso de revisión de la clasificación profesional y de homogeneización de puestos implica necesariamente ajustar al alza aquellas posiciones que, según el nuevo modelo, se encuentren por debajo del nivel que les corresponde. Sin embargo, en ningún caso supone reducir la retribución de quienes, conforme a la nueva estructura, pudieran situarse por encima. Esta premisa, que responde a un criterio de justicia y seguridad jurídica, conlleva que el proceso tenga un impacto económico a tener en cuenta, una variable que debe contemplarse desde el inicio en la planificación y sostenibilidad del cambio.

¿Qué criterios tuvieron en cuenta para seleccionar a Peoplematters como socio?

Era imprescindible que la empresa asesora contara con experiencia en procesos de cambio en entornos

similares, que comprendiera la complejidad de estructuras distribuidas y pudiera aportar soluciones realistas, transparentes y alineadas con nuestros objetivos de equidad y desarrollo profesional.

Peoplematters ha tenido un papel fundamental en todas las fases del proyecto, aportando experiencia, metodología y visión estratégica. En conjunto, su participación ha sido decisiva para que el proyecto se conciba como un modelo transparente, ambicioso y adaptado a la complejidad del sector.

¿Qué expectativas tienen respecto al impacto del modelo en la coherencia entre desarrollo profesional, contribución a la misión y compensación?

Desde la FSG esperamos que el nuevo modelo refuerce de manera clara la coherencia entre desarrollo profesional, contribución a la misión y compensación. Al vincular de forma objetiva los puestos con los niveles salariales y definir competencias y comportamientos esperados, cada persona trabajadora puede ver de manera transparente cómo su aportación concreta impacta tanto en su crecimiento profesional como en la consecución de los objetivos de la entidad. Asimismo, al reconocer y valorar de forma diferenciada la contribución de cada área y puesto, se fomenta una cultura de equidad y motivación, donde las retribuciones y las oportunidades de progresión se alinean con el valor que cada rol aporta a la misión de la Fundación. En conjunto, se trata de garantizar que el modelo no solo sea justo y transparente, sino que también impulse la mejora continua, la innovación en la atención a las personas y la cohesión interna en un entorno cada vez más complejo y exigente.

¿Cuáles son los siguientes pasos?

El siguiente es completar el diseño del sistema de evaluación del desempeño con el objetivo de que sea una herramienta que fomente el diálogo constructivo entre responsables y personas trabajadoras. Una comunicación fluida dentro de los equipos no solo mejora su competitividad, sino que fortalece las relaciones humanas y potencia el desarrollo personal.

Para garantizar que las evaluaciones relacionadas con situaciones de “dilema” o contribuciones por encima de lo esperado sean justas y consistentes, todas serán revisadas por un comité de calibración compuesto por responsables de territorios, responsables de la sede central y representantes de los trabajadores. Este comité será clave para poner en marcha y consolidar el modelo de manera equitativa.

Además, la revisión periódica de los resultados, analizando las causas de posibles desviaciones y proponiendo soluciones, permitirá mantener un proceso de mejora continua, asegurando que el modelo evolucione y se ajuste a las necesidades reales de la Fundación y de sus equipos ■

peoplematters

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

www.peoplematters.com