



Equipo del Departamento de Personas de Delaviuda CG que ha participado en el proyecto Mapa de Talento. De izda. a dcha.: Isabel Sánchez, Directora General Corporativa, de Comunicación y Personas; Jesús Correas y Teresa Neira, Socio Director y Gerente de Dopp Consultores, Emma Madrid, Gerente de Personas y Servicios Generales; Virginia Bravo, Gerente de Gestión del Talento y Elena Cerdeño, Técnico de Selección y Formación.

Delaviuda cambia su modelo de negocio impulsándose en el talento de las personas

Delaviuda Confectionery Group es una empresa familiar española líder en los sectores del turrón y la pastelería de Navidad que comercializa marcas tan conocidas como La Confitería Delaviuda y El Almendro. Con casi un siglo de historia en 2017 inició un proceso de transformación con los objetivos de crecer y posicionar sus productos en el mercado a lo largo de todo el año, rompiendo la tradicional estacionalidad. Esta estrategia se basa en iniciativas que van desde la internacionalización, a la innovación, la sostenibilidad y la gestión de las personas en un contexto de mercado altamente competitivo.

José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO MURIEL, José Antonio.

Título: Delaviuda cambia su modelo de negocio impulsándose en el talento de las personas.

Fuente: Capital Humano, nº 336. Noviembre, 2018.

Resumen: Delaviuda Confectionery Group es una empresa familiar, de capital español, líder en los sectores del turrón y la pastelería de Navidad. Comercializa en más de 70 países marcas tan emblemáticas como La Confitería Delaviuda y El Almendro. En 2017 inició un proceso de transformación basado en cuatro ejes: internacionalización, innovación, sostenibilidad y gestión de las personas, para responder a las exigencias de un mercado altamente competitivo y evolucionar su modelo de negocio de campaña al de oferta “todo año” para romper la estacionalidad tradicional. El reto es pasar de ser un agente “push” en el mercado a adoptar un enfoque “pull”. Para lograrlo ha diseñado los Mapas de Puestos, de Procesos y de Talento de la organización con la ayuda de Dopp Consultores. El Departamento de Personas ha pasado a jugar un rol estratégico y se ha convertido en el motor del cambio.

Descriptor: Estrategia / Talento / Gestión de Personas / Innovación

Delaviuda Confectionery Group es una empresa familiar, de capital 100% español, líder en los sectores del turrón y la pastelería de Navidad, que comercializa en más de 70 países a través de sus dos marcas más emblemáticas:

La Confitería Delaviuda y El Almendro:

Tras una clara trayectoria consolidada, y con una historia de casi 100 años, el Grupo afronta desde inicios del año 2017 un proceso de transformación, guiado por una estrategia de crecimiento y posicionamiento en el mercado que incluye importantes iniciativas de internacionalización, innovación, sostenibilidad y gestión de las personas en un contexto de mercado altamente competitivo; y en el que se deben tomar nuevas posiciones, como evolucionar de un modelo de negocio de campaña a una oferta “todo año” para sus clientes.

En este contexto de transformación se evidencia cómo la estrategia de negocio no puede avanzar sin una respuesta de apoyo desde el ámbito de los recursos humanos con un modelo de gestión en el que las personas ocupan un papel central. ¿Cómo dar respuesta desde la perspectiva de la organización y de las personas a las necesidades de la nueva estrategia?

TRANSFORMACIÓN BASADA EN PERSONAS

Esta respuesta está enmarcada en el **Proyecto Confía**, proyecto global a través del cual se pretenden conocer

las necesidades e intereses reales de las personas de la organización, con el fin de mejorar su vida personal y profesional, y así potenciar su compromiso y alineamiento con los objetivos del Grupo. El Proyecto Confía se diseñó para completar su ejecución en un plazo de 3 años (2017 – 2019), incorporando acciones orientadas a:

- la mejora de la conciliación,
- la potenciación de la comunicación, con impacto directo en la motivación y sentido de pertenencia,
- el análisis organizativo,
- la adecuación de las personas a los puestos, desarrollando las competencias clave para conseguir los retos de crecimiento de la compañía,
- y la transformación cultural.

La experiencia en Delaviuda CG, liderada desde la Dirección General Corporativa, de Comunicación y Personas, pone en valor la importancia de avanzar desde las **cuestiones básicas de la gestión de las personas** para ofrecer respuestas innovadoras a las demandas estratégicas. De esta forma, la nueva estrategia impacta principalmente en tres ámbitos:

- **Negocio**, orientado a su desarrollo a través de las marcas, con un enfoque “pull” y con un esfuerzo de transformación a un modelo desestacionalizado e internacional.
- **Organizativo**, ya que el crecimiento previsto en los próximos años requiere un rediseño de la organización, dando lugar a funciones nuevas que, o bien no existían previamente, o estaban poco desarrolladas en la compañía. Esto genera la aparición o el cambio de determinadas funciones, departamentos y puestos.
- **Cultural**, la estrategia requiere de una profunda transformación, que impacta necesariamente en las personas, siendo éstas clave en el proceso y debiendo formarlas para ello (comunicación, formación, liderazgo,...).

Gracias al **Proyecto Confía**, la Dirección General Corporativa, de Comunicación y Personas encontró la fórmula para ser palanca del cambio y **crear las bases y las condiciones** que dieron lugar a lo siguiente:

En el último trimestre del año 2017:

- Se definió la **nueva estructura y dimensionamiento de la Dirección de Personas**, con la integración de nuevas funciones como la Prevención de Riesgos Laborales y la potenciación del área de Gestión del Talento.
- Se pasaron los primeros **cuestionarios de conciliación** a toda la organización, con el objetivo de continuar la Implantación de Medidas en materia de Conciliación.
- Se potenció la **Comunicación Interna**, con acciones orientadas al incremento del sentido de pertenencia y motivación.

>

- > ■ Se lanzó la **primera fase del Proyecto de adecuación persona - puesto**, muy focalizado en el análisis de puestos para apoyar progresivamente al desarrollo del modelo de organización necesario.
- En el primer trimestre de 2018 se inició la **fase del proyecto centrado en las personas**, orientado al conocimiento del talento y a la identificación de las necesidades de desarrollo profesional alineadas con los nuevos retos, sentando las bases del nuevo **Modelo de Gestión por Competencias**.

LA VISIÓN ORGANIZATIVA

A principios de 2017 se produjo una reestructuración del organigrama que afectó a los primeros niveles de responsabilidad y que generó un **modelo de organización apoyado en cuatro Direcciones Generales. Así, este cambio pretendía transformar y enriquecer organizativamente** la compañía y, a la vez, ajustar los enfoques y mentalidades para un actividad “todo año”, **dentro de una política de sostenibilidad, progresividad y siguiendo prioridades**. Las Direcciones Generales creadas fueron una buena opción de potenciar y desarrollar, de la forma más rápida y profesional, diversas funciones, tales como el marketing, el desarrollo, la gestión de personas, etc.; considerando que la estructura definida en aquel momento era un hito de un proceso de transformación más amplio y con claros objetivos de futuro.

La situación organizativa en 2017 también se caracterizaba por la aparición de numerosas novedades, de unidades funcionales creadas recientemente, con recursos preexistentes o nuevos, dándose pues **estructuras o funciones que estaban en desarrollo-crecimiento** y se prevé que crezcan más o menos en el medio plazo.

En este contexto se configuró la fase del proyecto denominada **Mapa de Puestos**, que tenía como finalidad “*identificar y definir, para cada puesto, la funcionalidad de acuerdo a los procesos existentes y al rol a desempeñar, obteniendo además los criterios oportunos para diferenciar y gestionar sus contribuciones y desempeños*”. De esta manera, se trataba de realizar un estudio organizativo centrado en el análisis de los puestos de toda la organización, ocupados por la plantilla fija y fija-discontinua, y para cuyo desarrollo se contó con la colaboración de DOPP Consultores. Esta iniciativa permitiría tener identificados y definidos los contenidos de los puestos (descripciones), los requerimientos competenciales y de conocimientos, y cualquier otro tipo de contribuciones de los mismos.

Con esta orientación se analizaron:

- Misión o finalidad del puesto.
- Ubicación y dependencias
- Rol desempeñado en cuanto a responsabilidades y procesos en que interviene.
- Funciones / actividades asignadas
- Requerimientos competenciales (de comportamiento de conocimiento técnico y operacional, etc.)
- Contribuciones y valores diferenciales de las mismas.

De inicio, se realizó un trabajo exhaustivo de recogida de información en los centros de Sonseca (Toledo), Madrid y Artenay (Francia), entrevistando a más de 120 titulares de puestos con algún tipo de diferenciación o peculiaridad susceptible de analizarse, al objeto de identificar la diversidad de puestos existentes en la estructura. En ese sentido, más allá de los puestos con un único titular, se han analizado también, mediante una muestra de varios titulares, aquellos que tienen un conjunto amplio de ellos, tales como:

- Operarios de producción, en su gran diversidad.
- Técnicos, Administrativos y personal de soporte, en diversos ámbitos.
- Delegados, Comerciales, Área Managers, etc. en el ámbito comercial.

Complementariamente a esta información, recogida en entrevista personal, se consideró también la procedente de los organigramas, descripciones de puestos y referencias de los principales procesos empresariales. Se estableció como unidad de análisis organizativa la Unidad Funcional, y en cada una de ellas se profundizó en:

- **Organigrama** de la Unidad funcional.
- **Descripción** de su finalidad e inventario de las actividades que se ejecuta o en las que se participa.
- **Puestos / roles** que la componen, con una valoración de riesgo de cuatro criterios clave:
 - **Coherencia:** Grado de homogeneidad y consistencia de las tareas y operaciones realizadas desde el puesto, en oposición a tareas muy diversas debidas más al perfil personal que al puesto que ostenta.
 - **Criticidad:** En relación con la gravedad del impacto que generaría la pérdida-ausencia del titular del puesto o un error cometido desde dicho puesto. Se valora el nivel de riesgo existente.
 - **Conocimiento:** En relación al grado de especificidad, especialización o escasez del conocimiento requerido en el puesto y, consecuentemente, la dificultad para sustituir a su titular (al no estar

documentado o protocolizado dicho conocimiento), valorándose la dificultad para retener dicho conocimiento.

- **Saturación / Estrés:** Apreciación del nivel de estrés proyectado por el entrevistado con motivo del desempeño de su puesto, normalmente como derivada del grado de saturación o exceso de las cargas de trabajo que soporta.

Cada criterio se evaluó en base a tres grados: Alta/o, con riesgo relevante; Media/o, riesgo normal; y Baja/o, sin riesgo significativo. El análisis realizado permitió realizar aportaciones a la luz de la realidad existente y también de las expectativas de evolución:

- **Definición y desarrollo de las Unidades Funcionales:** Es necesario contar con un marco o referencia organizativa a la hora de crear unidades funcionales en las que encuadrar algún profesional o a un equipo de ellos, por lo que con inspiración en la realidad analizada se propuso un modelo concreto, así como una nomenclatura o denominaciones, inspiradas parcialmente en la realidad de partida.
- **Roles:** También con inspiración parcial en la realidad, y con base en criterios de jerarquización y clasificación profesional, aplicables al Grupo, se propusieron una serie de niveles y las definiciones diferenciales de los mismos.

Los criterios aportados sirvieron a su vez para “clasificar”, jerarquizadamente, los diferentes puestos analizados. Al margen de la categoría o denominación que actualmente ostentan se les ha asignado el Rol que el criterio dicta.

Como resultado inmediato del análisis se ofreció una nueva visión de la **integración de Unidades Funcionales, Roles y Puestos** que fue reforzada con la definición de un modelo de competencias, aplicadas a cada puesto de trabajo. Además, la amplia información recopilada permitió desarrollar una nueva perspectiva de análisis centrada en los procesos, identificándose el **Mapa de Procesos**, diferenciados por sus actividades y alcance (Estrategia, Comercialización, Fabricación, Cadena de Suministro, Soporte al Negocio y Control).

A la finalización de esta fase, la empresa cuenta con un **Mapa de Puestos**, reforzado con una definición clara de las Unidades Funcionales, Roles, Puestos, Competencias y Procesos; y se han generado las bases organizativas necesarias para tomar decisiones de evolución de la organización que, unidas a las conclusiones de la fase de **Mapa de Talento**, generan nuevas aportaciones para la gestión.

Así, Delaviuda CG cuenta ahora con nuevos criterios, mejor basados técnica y profesionalmente, para tomar decisiones en el ámbito organizativo que acompañen a la estrategia. Y, además, ha creado nuevas referencias organizativas que sirven de base a la gestión de recursos humanos, como por ejemplo:

- La planificación de plantillas en el ámbito industrial, adecuando requerimientos de recursos fijos, fijos discontinuos y temporales.
- Requerimientos para la cobertura de puestos.
- Criterios de negociación con la Representación de Trabajadores, relacionados con la clasificación profesional.

LA VISIÓN DE LAS PERSONAS

Las personas son la clave del proceso de transformación del Grupo, por lo que se ha realizado un notable esfuerzo de comunicación sobre las claves de la estrategia, recorriendo todos los niveles de la organización, y siendo fundamental la implicación de la Dirección General Corporativa, de Comunicación y Personas, del resto de Direcciones Generales, y del CEO. Sensibles al valor de las personas en esta transformación, surgen diferentes cuestiones:

- ¿Cuál será la capacidad de respuesta del equipo de profesionales ante los nuevos cambios y retos, en todas las áreas (industrial, comercial, internacional, innovación...)?
- ¿Cómo podemos contribuir a su desarrollo para mejorar su desempeño hoy y asegurar su contribución futura?
- ¿Cómo mejorar su empleabilidad interna?
- ¿Hacia dónde debe dirigirse la formación?
- ¿Cuáles son los colectivos de atención prioritaria?

La iniciativa que se plantea es el conocimiento de sus características profesionales, en base a criterios homogéneos, con un modelo de información bien estructurado, orientado al conocimiento de las personas, sin olvidar la importancia de tomar decisiones alineadas con la estrategia, a partir de esta información.

Así se inicia la siguiente fase del proyecto, denominada **Mapa de Talento**, en el que progresivamente participa toda la plantilla. Si bien ya se conocían las características profesionales de gran parte de la plantilla, no se disponía de una información bien estructurada en base a criterios homogéneos y que estuviese orientada al desarrollo y la toma de decisiones.

En su desarrollo, Delaviuda CG volvió a contar con DOPP Consultores, que dispone de una metodología y tecnología ➤

Isabel Sánchez, Directora General Corporativa, de Comunicación y Personas de Delaviuda CG

“HEMOS DEMOSTRADO A LAS PERSONAS QUE ESTO VA EN SERIO”



Pregunta.- ¿El éxito de la transformación dependerá más del diseño de una estrategia correcta o de llevar a cabo la reorganización adecuada?

Isabel Sánchez.- El éxito de la transformación dependerá de ambas cosas. Tenemos tres retos estratégicos que son los que nos están guiando en la transformación a las cuatro Direcciones Generales: la internacionalización, la desestacionalización y la innovación. Para su consecución, lo primero que hemos hecho ha sido diseñar la estrategia y los planes de acción correspondientes. Lógicamente, todo ello va acompañado de la reorganización adecuada, que supone tanto una adaptación de la estructura interna, como una gestión del talento.

P.- ¿Y las personas son la clave?

I.S.- Sí, las personas son la clave para abordar la transformación del negocio y el crecimiento del Grupo. En ese sentido, hemos diseñado un plan de trabajo a tres años, denominado Proyecto Confía, que nos permitirá gestionar a las personas para empoderarlas y que se conviertan en la verdadera palanca que impulse el cambio.

P.- ¿Qué papel ha jugado la comunicación en todo el proceso?

I.S.- La comunicación es uno de los ejes sobre los que descansa el Proyecto Confía, además de la motivación, el desarrollo organizativo y la transformación cultural. Lo que pretendemos con este proyecto es involucrar activamente a las personas en este proceso de transformación y, para ello, es muy importante que conozcan y entiendan bien nuestros objetivos estratégicos, así como la forma en la que los vamos a conseguir.

Por dicho motivo, durante este último año, hemos hecho un esfuerzo por incentivar la comunicación interna a todos los niveles y en todas las direcciones, esto es, que la misma no fluya sólo de arriba hacia abajo, sino que también vaya de abajo hacia arriba y de manera transversal. Así, una de las acciones de comunicación más interesante ha sido la creación de un Comité de Transformación, foro desde el que analizamos los avances que vamos haciendo en materia de transformación del negocio y cultural y las barreras que nos vamos encontrando.

P.- ¿La denominación ‘Proyecto Confía’ es una declaración de intenciones?

➤ específicas para la apreciación del talento –MAP Modelo de Apreciación Profesional-, contrastada en numerosas evaluaciones y contextos.

El MAP se focalizó en identificar para cada persona su “posicionamiento” respecto a unos ejes de cuya intersección puedan deducirse conclusiones claras e inequívocas, en relación a la gestión o intervención a realizar con el profesional.

■ **Profundizar en el conocimiento individual y objetivo de los profesionales** en sus diferentes niveles de responsabilidad y puestos de trabajo.

■ **Contar con referencias adecuadas para la toma de decisiones relacionadas con la adecuación profesional persona/puesto**, el desarrollo profesional, las necesidades de mejora de cobertura de puestos, los requerimientos de búsqueda de talento externo...
■ **Obtener una visión global del colectivo evaluado**, con posicionamiento de cada participante en términos de su potencial de desarrollo respecto al colectivo global y en función de las necesidades de la empresa.

El Modelo de Apreciación Profesional, que cuenta con un soporte digital específico para analizar la información,

I.S.- Así es. Para nosotros la confianza es la creencia de que, como Grupo, seremos capaces de actuar de manera adecuada para alcanzar los objetivos y retos que nos hemos propuesto. Esta confianza, a su vez, se verá, más o menos, reforzada en función del cumplimiento de determinados hitos durante todo este proceso de transformación. Todo ello apoyado en el Proyecto Confía que juega un papel muy importante al trabajar los cuatro ejes que afectan directamente a las personas: la motivación, la comunicación, el desarrollo organizativo y la transformación cultural.

P. ¿Cuáles son las conclusiones del Mapa de Talento?

I.S.- A grandes rasgos, con el Mapa de Talento hemos venido a confirmar lo que ya sabíamos y es que tenemos un buen ratio de adecuación persona-puesto, que existe la motivación suficiente para acometer un proceso de esta envergadura y, lo más importante, que disponemos de un banco de talento del que nos iremos nutriendo a medida que vayamos acometiendo las distintas fases de este proceso de transformación. Huelga decir que durante este proceso iremos trabajando en las expectativas de desarrollo de nuestras personas y en el fortalecimiento de sus competencias.

P.- ¿Las personas conocen la marcha del proceso?

I.S.- Sí, como ya hemos dicho anteriormente, la comunicación es un eje fundamental del Proyecto Confía, por lo que todas las personas conocen cada paso que vamos dando en el proceso de transformación del negocio y a nivel cultural. Desde el área de comunicación hemos conseguido que la información trascienda más allá, esto es, hemos hecho un esfuerzo enorme para que personas que antes no recibían ningún tipo de información estén

al día de lo que sucede en el Grupo. En ese sentido, hemos puesto en marcha medidas como:

- La publicación de la newsletter mensual en la que compartimos las noticias relacionadas con el Grupo y que traducimos a dos idiomas (español y francés) para su posterior distribución entre todas las personas del Grupo.
- Los Cafés con el CEO, foro mensual en el que una selección de 8-10 personas de los distintos centros de trabajo tiene la posibilidad de charlar de manera informal con la alta dirección del Grupo, permitiendo el intercambio de opiniones sobre el negocio e inquietudes profesionales.
- La instalación de televisiones en los comedores, gracias a las cuales podemos informar, en tiempo real y a todas las personas de producción, de todas las novedades del Grupo.
- La organización de sesiones informativas en planta. Por primera vez en la historia del Grupo, paralizamos la producción de la planta de Sonseca durante dos horas para informar a todas las personas de dicho centro acerca de los avances del Proyecto Confía.

P.- ¿Es más fácil gestionar expectativas en un entorno de crecimiento?

I.S.- Siempre es más fácil gestionar las expectativas cuando se está viviendo en un entorno de crecimiento, ya que parece que, como consecuencia de ello, pueden darse mayores oportunidades profesionales. Si bien, estas expectativas hay que gestionarlas desde la prudencia en orden a evitar dar pasos en falso que pudieran ocasionar, llegado el momento, decepciones innecesarias. Yo creo que todos estamos viendo que se trata de una firme apuesta de crecimiento y eso es lo importante.

permite complementar las referencias cualitativas de la evaluación con una serie de parámetros que aportan, principalmente, orden, claridad y estructura; así como la posibilidad de comparar perfiles profesionales, realizar búsquedas por criterios objetivos, cruzar información, etc.

Como resultado del proyecto, todos los profesionales de la empresa tienen identificado su **posicionamiento profesional**, que es el resultante del análisis de tres grandes vectores (Bagaje, Motivación y Potencial Disponible), cada uno de los cuales implicó, a su vez, recabar y analizar diferentes informaciones sobre el profesional (información

disponible en la empresa, pruebas on line, assessment center, entrevistas ...):

La combinación de estos tres vectores ofrece ocho posicionamientos genéricos, como resultante de la significación de su situación con relación a la posición que ocupa, así como en referencia al potencial por desarrollar:

- Se resaltan en verde los posicionamientos que implican potencial; en amarillo, anaranjado y rojo, aquellos con carencias de potencial.
- Cada posicionamiento conlleva un estándar de descripción para garantizar los mismos criterios

EL VALOR DE LOS “BÁSICOS” DE RR.HH. EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Jesús Correas, Socio Director de DOPP Consultores en Madrid.



Los ciclos de nuestra economía y la propia evolución de las empresas nos llevan a pensar en una espiral de aprendizaje continuo en el mundo de los recursos humanos. Cuando pensábamos en los avances de los modelos de desarrollo, en los roles estratégicos, en las claves humanistas de la gestión empresarial apareció una gran crisis que nos posicionó en la estrategia de las relaciones laborales, del dimensionamiento de las plantillas, de la adecuación persona puesto, de los costes, de la negociación colectiva...

“Volver a los básicos” o asegurar que los referentes básicos de la gestión de personas están bien instalados en la empresa se convierte, en diferentes momentos

empresariales, en un apoyo decisivo a la estrategia. ¿Qué tipo de estrategia empresarial sería sostenible sin tener en cuenta las claves organizativas, el conocimiento de los profesionales, el marco de relaciones laborales, la implicación de la estructura de dirección y de mando, la comunicación... “los básicos”?

La dinámica empresarial seguida en los últimos dos años por **Delaviuda Confectionery Group** es un buen reflejo de cómo la gestión de recursos humanos puede contribuir de forma efectiva al desarrollo de la estrategia. Trabajando desde la realidad del negocio, de sus necesidades, del ritmo de asimilación de la estrategia de transformación, ha sido posible identificar el proceso a través del cual la toma de decisiones, vinculada a los aspectos básicos de los modelos organizativos y a la esencia de la gestión de personas, adquiere valor real en el desarrollo empresarial.

Con frecuencia nos encontramos, en determinadas organizaciones, con la resistencia a abordar proyectos de análisis de la organización porque parece que responde a modelos de gestión un tanto pasados de moda, y sin embargo forman parte esencial de la evolución empresarial. La capacidad de dar respuesta a las nuevas situaciones de mercado requiere de transformaciones en los procesos, en los contenidos de las responsabilidades de los diferentes puestos, en el desempeño de nuevos roles, en la aplicación de nuevas tecnologías, en la introducción de profundos cambios en la forma de organizarnos. Buen ejemplo de ello es el impacto que la transformación digital está teniendo en nuestros negocios.

- > de objetividad en la comparación del colectivo evaluado.

A la finalización del Mapa de Talento más de 500 personas habían sido evaluadas en los centros de trabajo de Sonseca, Madrid y Artenay.

Delaviuda CG cuenta a día de hoy con un avanzado conocimiento de todos sus profesionales, segmentados por niveles de responsabilidad y áreas de actividad. Este conocimiento relata, de manera sintética, cuál es el nivel de implicación profesional, cuáles son sus expectativas, cuál es su posicionamiento y cuáles son las características de su potencial, y cuáles son las tendencias en su comportamiento profesional.

La base para tomar decisiones sobre las personas en la transformación empresarial ya está establecida, por lo que se inicia a partir de aquí el proceso de toma de decisiones vinculadas a:

- **La adecuación de las personas a los puestos de trabajo** dentro de la evolución del modelo organizativo.
- **El proceso de nuevos nombramientos y responsabilidades**, tomando como referencia las necesidades organizativas y el valor de la información del Mapa de Talento.
- **El feedback a los profesionales**, ya que todos ellos han recibido a partir de julio de 2018, a través de su entrevista correspondiente, las claves de la evaluación

En Dopp Consultores estamos convencidos de que tenemos que seguir activando las claves de los modelos de organización que contribuyen al éxito empresarial. No se trata sólo del diseño de estructuras, ni de descripciones de puestos... se trata de entender el negocio, el de hoy y el del futuro, para favorecer el desarrollo de procesos que faciliten el logro de resultados.

Junto a estos nuevos procesos aparece la necesidad de desarrollar nuevos roles, nuevas formas de coordinación, nuevas competencias profesionales, nuevos campos de negociación para facilitar condiciones de trabajo que ayuden al logro de objetivos respetando los derechos laborales. Y cómo no, todo ello nos lleva al enriquecedor escenario de la gestión de recursos humanos, hablamos de una gestión con sentido estratégico, vinculada a los procesos de negocio y desarrolladora de los profesionales, respetuosa con sus derechos y facilitadora de mejores condiciones para el desempeño de las responsabilidades en las diferentes posiciones.

La oportunidad de colaboración con **Delaviuda CG** en los proyectos **Mapa de Puestos** y **Mapa de Talento** corrobora esta visión. Fundamentalmente porque, tras el esfuerzo realizado, la empresa cuenta con importantes nuevas referencias para tomar decisiones vinculadas a la estrategia. Desde la Dirección General Corporativa, de Comunicación y Personas se ha desarrollado un modelo de información, sobre los criterios organizativos y de gestión de recursos humanos, con suficiente base y calidad técnica para desarrollar su rol en la empresa. En este sentido, "los básicos" han facilitado el lenguaje para la interlocución a todos los niveles, con la dirección, con

la representación de los trabajadores y con los propios profesionales. La armonización de criterios y una gestión transparente, con la adecuada semántica de gestión, fortalece la credibilidad en el papel de asesoramiento de los expertos de recursos humanos en la empresa.

Quizás merezca la pena destacar el valor de la información que se integra en el Mapa del Talento, como nuevo soporte de referencia para el conocimiento profesional. Más allá de las técnicas de evaluación y del esfuerzo de integración de datos de diferentes fuentes, sería destacable la construcción de una estructura de información compartida desde la perspectiva directiva, que ha servido para explicitar el perfil profesional de las personas y para ofrecerles feedback, y en adelante para diseñar y poner en marcha acciones de desarrollo.

El equipo de Dopp Consultores, con el apoyo de los expertos de recursos humanos de la empresa, han puesto en valor una metodología integradora de diferentes referencias profesionales, que denominamos bagaje, motivación y potencial, orientada a concluir un posicionamiento profesional que orientará la gestión de las personas. Su soporte digital permite gestionar con agilidad esta información en base a las necesidades de gestión que se definan.

Contando con este lenguaje común acerca de cómo son los profesionales será más fácil compartir decisiones correspondientes a sus nombramientos, asignación, movilidad, adecuación, promoción y desarrollo. Asimismo, al integrar el correspondiente modelo de competencias sirve de referencia a la evaluación del desempeño anual y a la definición de acciones de mejora profesional.

de su perfil profesional, y han tenido la oportunidad de aportar su propia visión.

- **La incorporación a la evaluación del desempeño anual del nuevo modelo de competencias** y de las conclusiones de la evaluación de las mismas.
- **La toma de compromisos, por parte de la Dirección General de Personas, de estructurar, priorizar e implementar acciones de desarrollo profesional**, avanzando así en el gran reto de desarrollar la estructura y talento necesario para abordar los objetivos de crecimiento establecidos en un mercado tan dinámico.

En el momento actual, el proceso de transformación empresarial continúa, si bien todo el trabajo realizado

ha permitido hacer realidad una importante transformación de la función del área de Personas. Antes de 2017, la gestión de recursos humanos estaba condicionada por la gestión del día a día y por una contribución eminentemente administrativa, pero esta función ha evolucionado, y **actualmente el Departamento de Personas participa del rol estratégico de la empresa**. Así, Delaviuda CG tiene en el equipo de la Dirección General Corporativa, de Comunicación y Personas a auténticos socios de la estrategia y del negocio, impulsando una apuesta decidida por la gestión de las personas en el centro de la estrategia empresarial, siendo interlocutores válidos con el resto de Direcciones Generales, y estando reconocidos por su aportación a la cadena de valor. ■