



Ricardo Lechuga,
director de RRHH de **Damm**

Tener unas marcas fuertes y atractivas es también una forma de atraer y retener el talento

Damm tiene ya muchos años de crecimiento a sus espaldas y sigue siendo una compañía que apuesta por la innovación, tanto en sus productos como en su propia gestión. Así, están en pleno proceso de digitalización y de redefinir su cultura, marcada por la pasión y la búsqueda de la excelencia, en la que las personas son las artífices de la evolución y el desarrollo tanto de la compañía como de sí mismas.

¿Cómo es el departamento de RRHH de su compañía?

El departamento de Recursos Humanos de Damm está integrado por 56 profesionales que dan servicio a los más de 4.000 colaboradores y colaboradoras del grupo.

El departamento se organiza en tres áreas principales: Desarrollo de Personas, RSC y Comunicación Interna; Relaciones Laborales y Administración de Personal.

Tienen una larga trayectoria a sus espaldas y son una empresa familiar que se ha "reinventado" recientemente, lo que ha influido en su cultura y valores, ¿no es así?

La cultura de la compañía se basa en la pasión, en el trabajo bien hecho, en el cumplimiento de los compromisos adquiridos, en la búsqueda de la excelencia y en la adaptación al cambio. Y esto se refuerza con la transformación digital, un proyecto que iniciamos hace ya más de dos años y que está implicando un cambio cultural que persigue lograr una organización donde fluyan las ideas, donde las personas tengan mayor oportunidad de participación y que, en definitiva, permita adaptarnos constantemente al entorno. Además, recientemente hemos comunicado nuestros nuevos valores corporativos: *Loyalty*, *Innovation*, *Customer Value* y *Energy* (LIVE), cuyo lanzamiento nos ha servido para actualizar los pilares de nuestra actividad y el trabajo de todo el equipo de Damm.

El hecho de ser una empresa con tantos años de historia determina, sin duda, la cultura de la compañía. Pero esto convive con la capacidad de evolucionar y adaptarse a los nuevos tiempos. El éxito de Damm reside, en gran medida, a su capacidad de adaptación y al compromiso de todos los colaboradores, que tienen un sentimiento de pertenencia y arraigo muy elevados.

¿Cómo se plasma este proceso de digitalización en el día a día de los empleados? ¿Cuál el papel de RRHH en él?

Cualquier proceso de cambio supone y necesita la implicación de todas las personas de la compañía.

Y más en un caso como el de la transformación digital de una empresa de más de 140 años de historia. Para que esta transformación se realice de forma equitativa y suponga una nueva cultura corporativa es fundamental la implicación y desarrollo de iniciativas desde Recursos Humanos para captar talento con este perfil y, además, desarrollar programas que ayuden a asumir este cambio cultural entre todas aquellas personas que llevan años en el negocio.

Dos de los ámbitos en los que estamos focalizando nuestros esfuerzos son, por un lado, la mejora de la gestión del talento interno y la capa-

Estamos focalizando nuestros esfuerzos en la mejora de la gestión del talento interno y la capacitación digital de la plantilla

capitación digital de nuestros colaboradores y colaboradoras, mediante las iniciativas que comentaba anteriormente.

Además, Recursos Humanos también tiene un papel cohesionador y de potenciador de las habilidades de cada persona para que todas se sientan parte de un proyecto tan ilusionante como este.

Llevar una trayectoria de crecimiento ininterrumpida que también se ha notado en la creación de empleo. ¿Qué tipo de perfiles se han incorporado al grupo?

Hemos incorporado numerosos perfiles en diferentes áreas para responder a distintas necesidades, pero principalmente se ha reforzado la fuerza de ventas y el área de producción.

Además, han integrado profesionales de las compañías que han adquirido en los últimos años. ¿Cómo ha sido ese proceso? ¿Cómo se transmite la cultura corporativa a los nuevos empleados?

Siempre intentamos que las integraciones sean naturales para todas las partes. En este sentido, contamos con diferentes herramientas y procesos que ayudan a que los nuevos colaboradores y colaboradoras provenientes de adquisiciones se sientan enseguida parte del equipo de Damm. De hecho, en la recientemente realizada encuesta de clima laboral uno de los puntos mejor valorados es la acogida.

La compañía hace un gran esfuerzo en las campañas de marketing de sus variadas marcas para lograr ser número uno en sus respectivos mercados. ¿Trasladan este trabajo también a mejorar su imagen de marca como empleadores?

Tener unas marcas fuertes y atractivas es también una forma de atraer y retener el talento. Además, tenemos un programa de *employer branding* para captar talento empresarial con la participación en escuelas de negocio, foros y universidades.

En este sentido, la interacción con los potenciales colaboradores y colaboradoras de Damm es crucial y hemos conseguido desarrollar una página de LinkedIn muy activa, atractiva para ellos, además de los canales habituales con los que interactuamos con los consumidores que, al fin y al cabo, pueden ser también futuros colaboradores de la compañía.

¿Qué acciones realizan en este ámbito?

Concretamente, el departamento de Desarrollo de Personas participa en foros de escuelas de negocio o universidades como ESADE, IQS, ETSEIB o la Universidad de Barcelona. También participamos en JOBarcelona y JOBMadrid, el congreso internacional de empleo y orientación profesional para universitarios.

Cuentan con un nuevo modelo de Gestión del Desarrollo. ¿En qué consiste?

Recientemente, y como parte de nuestra transformación digital, hemos desarrollado un nuevo modelo de Gestión del Desarrollo que nos ha permitido conocer de primera mano las necesidades del colaborador o colaboradora y que ellos reciban *feedback* de forma ágil por parte de los responsables y de la compañía. Asimismo, la compañía y nosotros, como Recursos Humanos, trabajamos bajo la premisa de que las personas son la clave del éxito de Damm, y debemos poner a su alcance todas las herramientas para que desempeñen su trabajo con éxito, pero también con pasión y de forma res-

ponsable. En este sentido, hemos creado el concepto People Damm, que engloba todo aquello que la empresa desarrolla en beneficio del empleado, como, por ejemplo, la nueva Damm Academy.

¿Qué tipo de programas y acciones se pueden encontrar en ella?

Damm Academy es un proyecto recién lanzado, una plataforma online para todos los colaboradores y colaboradoras, en la que se les ofrece formación presencial u online personalizada según sus necesidades de adquisición de habilidades y conocimientos para desempeñar su trabajo de forma eficiente. Este es uno de los proyectos de RRHH vinculados a la transformación digital de la compañía del que me siento más orgulloso como director del área.

¿Qué tipo de desarrollo de carrera pueden tener los profesionales en la organización? ¿Hasta dónde pueden llegar?

En Damm buscamos el desarrollo constante de nuestros colaboradores y colaboradoras ya que, en gran medida, la capacidad de innovar y el éxito de la transformación se debe al desarrollo y evo-

lución de todas las personas que formamos parte de la compañía.

Contamos con una estrategia de desarrollo basada en la gestión y retención del talento, la reputación de marca, una formación adecuada a cada perfil y una comunicación constante y abierta con todos ellos.

Tenemos claros ejemplos de personas que se han desarrollado desde un inicio en Damm y que han podido crecer en la compañía. Además, con programas como "Mobility" damos la oportunidad a las personas de optar a posiciones que se abren dentro del grupo, propiciando así su promoción interna, fomentando la movilidad interna, funcional y geográfica.

Con esta idea trabajamos para que cada uno pueda llegar tan alto como quiera, porque, como recientemente afirmó nuestro presidente, Demetrio Carceller: "Todos y cada uno de nosotros debemos ser nuestra propia *start-up*", y en Damm podemos conseguirlo.

¿Cuáles cree que son las características de la gestión de personas en una compañía como la suya?

La gestión de personas en Damm es muy activa. Somos una compañía dinámica, en pleno proceso de transformación digital, y esto se traslada al trabajo del equipo de Recursos Humanos que debe ser ágil y flexible para dar respuesta a las necesidades de cada momento. Además, debido a la diversidad de perfiles profesionales de la compañía, buscamos adaptar la oferta formativa a cada uno de ellos.

¿Qué proyectos puestos en marcha desde RRHH recientemente destacaría?

Hemos trabajado en la identificación y comunicación de los nuevos valores de la compañía, que deben regir la actividad diaria de todo el equipo.

Además, hemos creado una nueva área, la de Formación, dedicada íntegramente al desarrollo de los programas de formación de los colaboradores y colaboradoras mediante Damm Academy.

Asimismo, hemos fomentado el *employer branding* para ser una empresa que capte y retenga talento.

Y me gustaría destacar también el trabajo del área de RSC, desde la que se han impulsado acciones como el *Family Day*, los *afterworks* saludables, o la distribución de fruta semanal para todos las áreas.

Lleva en la compañía alrededor de tres años. ¿Qué le atrajo del proyecto de Damm? ¿Cómo valora este periodo?

El reto ha sido muy importante y me siento muy orgulloso. Además, mi incorporación coincide con la activación del proceso de transformación digital de la compañía y creo que el área de

Desde Cerca

¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

Sin lugar a dudas, la empatía, habilidad que he ido trabajando a lo largo de mi trayectoria profesional (y personal), porque las personas son la clave del éxito de la compañía.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

El día que dejes de disfrutar de tu trabajo, deberás reorientarlo.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Cada día aprendemos algo nuevo, por lo que aprendería cualquier cosa que me hiciese ser mejor persona. En el ámbito profesional, quiero seguir aprendiendo de las nuevas tendencias en el área de RRHH que nos ha aportado la transformación digital.

Tres adjetivos que le definan

Esto se lo debería preguntar a las personas que trabajan conmigo día a día. Intento ser cercano. Y es fácil porque me apasiona mi trabajo.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Formentera, por más veranos que paso allí, siempre me invita a volver.

¿Cómo le gusta desconectar?

Desconecto de tres maneras: corriendo por la montaña al atardecer, tomando una cerveza con los míos en una terraza y en cualquier momento en el que me acompañen mis hijos.

¿Quién cocina en su casa?

Yo, y mis hijos no se quejan mucho.

¿Qué le hace reír?

La espontaneidad de mis hijos o cualquier chiste inteligente.

¿Cuál es su serie o película favorita?

Hay muchas. Por concretar: me gusta mucho la temática de la Segunda Guerra Mundial, como por ejemplo, "La lista de Schindler", "Salvar al soldado Ryan" o "La vida es Bella". Si intento buscar una película en el entorno profesional, destacaría "12 hombres en pugna".

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

El Mediterráneo, con los míos y con una cerveza Damm.

Recursos Humanos tiene un papel muy importante y clave para conseguir los objetivos marcados ■

