



Marcos Sanz, Director de PeopleMatters.

Sin ánimo de ser exhaustivo, todos sufrimos con mayor o menor intensidad un contexto de:

- Globalización.
- Digitalización, cambiando los roles y las reglas del juego.
- En general, evolución permanente basada en tecnología: robótica eliminando puestos manuales, inteligencia artificial eliminando otros puestos que ni imaginamos todavía.
- Baja natalidad y, por consiguiente, reducción del número de graduados, y proporcionalmente de expertos técnicos de cualquier disciplina.
- Perfiles profesionales con demanda en descenso, a más velocidad de la que se pueden jubilar.
- Perfiles con demanda creciente a más velocidad de la que podemos desarrollarlos.

Y para navegar en este contexto tenemos que captar, desarrollar, retener, y sintonizar, a una plantilla cada vez más diversa (ahora “todos” buscamos un analista de *Big Data*, y tenemos varios desarrolladores de *Apps*); una plantilla, además, con más diferencias que nunca entre generaciones.

Y lo tenemos que hacer sin ayuda externa:

- El sistema educativo hace lo que puede para darnos perfiles mixtos, que hablen varios “lenguajes” y varios idiomas, pero no es suficiente.
- El estado también hace lo que puede para sus intereses, es decir, eliminar la jubilación obligatoria y trasladarnos a las empresas la “invitación” a salir de la compañía.

La crisis económica nos hizo olvidar temporalmente esta combinación diabólica de circunstancias, igual que hace 65 millones de años el meteorito que dicen que acabó con

Gestión del cambio

los dinosaurios relativizó otras causas de una extinción masiva (75 por ciento de los géneros) que en realidad duró unos 10 millones de años; a saber: una gigantesca actividad volcánica que duró 800.000 años, y una fuerte disminución del nivel del mar.

La naturaleza ha conseguido recuperar la diversidad biológica porque ha tenido tiempo para hacerlo: en realidad se produjo una sustitución gradual de unos especímenes por otros mejor adaptados; es decir: evolución.

Pero parece que el tiempo es justo lo que no tenemos ahora:

- Tiempo para ahorrar y facilitar las jubilaciones a la edad adecuada para empresas y trabajadores, y para la sostenibilidad del modelo.
- Tiempo para que el sistema educativo aprenda a generar los perfiles que necesitamos.
- Tiempo para criar más descendencia, y para convencer a los jóvenes de que necesitamos más ingenieras que nos expliquen de forma comprensible las capacidades de la tecnología.

Pero no nos resignemos. La naturaleza no conoce otro mecanismo evolutivo que la mutación genética combinada con la muerte por inanición y la desaparición por imposibilidad de reproducirse, pero las empresas sí tenemos mecanismos para acelerar la evolución de la plantilla y asegurar la supervivencia de la diversidad que necesitamos. Esos mecanismos, organizados con un plan, y persiguiendo un objetivo común, es lo que tradicionalmente denominamos una *planificación estratégica de la plantilla*; la cual, hoy en día, se diferencia en varios aspectos de la que ya se venía haciendo:

- A. No basta con calcular el número de personas que necesitaré en un determinado puesto, si la actividad crece o decrece, sino que necesitamos predecir los perfiles de personas (y también su número) que:
 - a. Podrán transformar de forma continua el negocio ante los cambios continuos.
 - b. Podrán operar un negocio en transformación permanente.
- B. Una vez hecha nuestra mejor predicción, no podemos esperar a que se materialice el cambio de contexto, y entonces contratar los perfiles necesarios, sencillamente porque ¡ni el sistema educativo ni el mercado laboral los habrán creado! O bien los tendré que pagar a precio de oro, sin conocer mi compañía ni mi negocio.



Evolución en lugar de reestructuración. Planificación estratégica de la transformación de la plantilla

Por ello, la planificación estratégica de plantilla que necesitamos no es un mero ejercicio de predicción de presupuestos de personal, y un plan de empleo (o de reestructuración). Lo relevante de esta planificación enriquecida es que:

- A. No acaba con el diseño del plan, sino que sigue con su ejecución y monitorización continua; recordemos que se basa en una predicción del perfil que necesitaré, la cual tengo que ir ajustando a medida que el contexto esperado se materializa o no.
- B. Para conseguir esos perfiles profesionales, no puedo esperar a tener la necesidad porque probablemente no dispondré de candidatos; tengo que ir generándolos con el tiempo de antelación que se requiere para transformar a una persona (o para que ahorremos para su salida, si fuera el caso).

En este sentido cobra especial relevancia la “recuperación” de los profesionales más sénior; no es aceptable, ni socialmente ni económicamente, que no subamos a este carro a profesionales con mucha experiencia y conocimiento de negocio. Y esto no significa que les transformemos en ingenieros, sino que les demos el modelo mental adecuado de la tecnología, y la motivación para seguir aprendiendo otras disciplinas y poder contribuir a la transformación desde su conocimiento del negocio. Son precisamente estos perfiles los que nos ayudarán a desarrollar tecnología centrada en humanos y en el negocio.

Por otro lado, es esencial que transformemos también a nuestros perfiles “techies”, los que implantan innovación basada en tecnología, pero que hablan lenguajes ininteligibles por el resto de profesionales. Tampoco

es aceptable que la dificultad de trabajar con equipos mixtos de tecnología y negocio provenga de diferencias de lenguaje (por no esforzarse en aprender el de toda la vida) y, por qué no decirlo, de una cierta actitud de superioridad sobre los no tecnólogos.

Concretando un poco, podemos resumir los pasos de una metodología de planificación estratégica de plantilla que sigue el enfoque anterior:

1. Análisis del negocio y la estrategia, desde el punto de vista de la demanda de personas.

Obviamente es crítico, y difícil, tratar de predecir la evolución del negocio. Pero se trata de hacer el esfuerzo de inferir qué impactos tendrá esta posible evolución en la demanda de personas desde todos los componentes de la cadena de valor: desde las operaciones, la innovación, el desarrollo de negocio y, sobre todo, desde las necesidades de transformación.

El resultado debe ser una estimación de escenarios de evolución de perfiles o segmentos de plantilla sobre los que necesitaríamos influir. Estos segmentos pueden ser disjuntos o no, pero deben expresar las características de los profesionales que consideramos importantes:

- Expertos en negocio con perfil digital / sin perfil digital.
- Técnicos con conocimiento y lenguaje de negocio / sin ...
- Gestores de transformación (transversales, proyectos, gestión del cambio, ...).
- Género (con el objeto de perseguir paridad en ciertos colectivos).
- Perfil operaciones / no operaciones.
- Perfiles técnicos concretos: eléctrico, mecánico, informático, laboratorio, etc.
- Perfil internacional / perfil local, etc.

2. Valoración de riesgos.

No es razonable actuar sobre todos los segmentos si en alguno no prevemos que vaya a existir carencia en cantidad o calidad. Por ello es conveniente analizar la cantera interna actual de cada segmento, y su evolución natural, así como la capacidad del mercado para proporcionarme ese perfil en el futuro. Tras este análisis nos focalizaremos en los perfiles o segmentos que:

- Tendré en exceso, y podría tener dificultad para transformarlo o jubilarlo.

- Tendré carencias y dificultad para conseguirlos, y su ausencia causaría impacto negativo en el negocio.

3. Estrategia y planificación de evolución de la plantilla.

Centrándonos por tanto en los perfiles y segmentos críticos, elegiremos la estrategia evolutiva en cada caso:

- Transformación de perfiles vía desarrollo interno: movilidad, experiencias, formación, etc.
- Preparación de cantera externa, influenciando en ciertas fuentes de selección.
- Acciones de retención de cantera actual y de evolución de carrera.
- Preparación de salidas: derivaciones a otros sectores, a clientes o proveedores, al trabajo autónomo, ahorro para jubilación, etc.

Posteriormente, siguiendo la estrategia definida, se planifica la evolución de la plantilla a corto, medio y largo plazo (con precisión a corto, y perdiendo precisión a medida que nos alejamos); es decir, se planifican los flujos de entrada y salida, y los flujos de movimiento interno entre un perfil y otro, totales por período (3, 5 y 10 años, por ejemplo) y los que deben ocurrir cada año.

4. Ejecución, monitorización y ajuste.

Finalmente ponemos en marcha el plan:

- Diseñamos en detalle las acciones de desarrollo y las ejecutamos.
- Promocionamos nuestra marca en las fuentes de selección e incluso participamos activamente en la formación de los futuros profesionales.
- Desarrollamos nuestra marca de empleador y focalizamos la retención en los colectivos críticos: compensación, carrera, reconocimiento, empleabilidad, flexibilidad.
- Y lo más difícil, planificamos salidas con responsabilidad, y con respeto por los profesionales.
- Y no menos importante, al menos una vez al año, comprobamos que los flujos de evolución planificados se están cumpliendo, sin regalar promociones no merecidas, o cambios de perfil que no son reales.

Si hacemos este trabajo de anticipación, no podremos evitar que un “meteorito”, en forma de pinchazo de burbuja, se ensañe con los especímenes más grandes y menos ágiles, pero seguro que estamos más preparados para sobrevivir con una “actividad volcánica permanente”. ■